



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenranta University of Technology

School of Business

Tietojohtaminen ja johtajuuden koulutusohjelma

Pro Gradu –tutkielma

ORGANISAATIOKULTTUURI, ARVOT JA SISÄINEN YRITTÄJYYS KASVUYRITYKSEN
KULMAKIVENÄ

Heidi Haapanen

2016

Työn ohjaajat /tarkistajat:

Professori Iiro Jussila

KTM Heidi Forsström-Tuominen

Tiivistelmä:

Tekijä:	Haapanen, Heidi
Tutkielman nimi:	Organisaatiokulttuuri, arvot ja sisäinen yrittäjyys kasvuyrityksen kulmakivenä
Työn tyyppi:	Pro gradu –tutkielma, 2016
Koulu:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Vuosi:	2016
Työn laajuus:	100 sivua, 11 kuviota, 2, taulukkoa, 0 liitettä
Tarkastajat:	Professori Iiro Jussila, KTM Heidi Forsström-Tuominen
Hakusanat:	organisaatiokulttuuri, arvot, sisäinen yrittäjyys, sosiaalinen identiteetti, sosiaalinen rakentuminen

Yritysten menestystä on perinteisesti pyritty määrittelemään ulkoa käsin. Vain vähän tutkimuksia on pystynyt linkittämään sisäisiä ilmiöitä kuten organisaatiokulttuuri tai sisäinen yrittäjyys kasvuun ja suorituskäyttöön. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa syvennyttään tarkastelemaan ICT-toimialan kasvuyritykseen yrityskulttuurin olemusta, ilmenemismuotoja sekä yrityksen arvopohjaa ja sisäisen yrittäjyyden elementtejä. Syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi tutkimuksen empiirinen aineisto tuotetaan aineistotriangulaatiolla hyödyntäen sekä puolistrukturoituja yksilöteemahaastatteluja (2), sosiaalisen median työkalua virtuaalikeskusteluun (170) ja ryhmähaastattelu (3). Ilmiötä tarkastellaan sosiaalisen rakentumisen näkökulmasta.

Tuotetun aineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että organisaatiossa oleva kulttuuri koetaan tärkeäksi ja siitä löytyvät toimintamallit vahvasti omaksi. Kulttuuria leimaavat yrityksen toimintaa ohjaavat filosofiat ja periaatteet, eli arvot, joita viedään organisaatioon vahvan verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen kautta henkilöstöön. Arvot kumpuavat asiakaslähtöisyyden lisäksi. Yrittäjähenkisyydestä, reiludesta, henkilöstön hyvinvoinnista, vastuullisesta tekemisestä sekä kasvuyritysasenteesta. Ne konkretisoituvat toimintamalleihin ja –tapoihin, jotka yrityksessä mielletään omaksi, erityisesti kulttuuriksi. Sosiaalinen identiteetti ja yhteisöllisyys ovat erittäin vahva. Henkilöt kokevat voivansa sisäisen yrittäjyyden kautta vaikuttaa yrityksen kasvutarinaan ja he kokevat organisaation mahdollisuuksien alustana, näin ollen he kokevat itsensä ja osaamisensa tarpeelliseksi yritykselle.

Abstract:

Author:	Haapanen, Heidi
Title:	Organizational culture, values and intrapreneurship as growth company corner stones
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	Knowledge Management
Year:	2016
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology
Scope:	100 pages, 11 figures, 2 tables, 0 appendices
Examiners:	Professor Iiro Jussila, KTM Heidi Forsström-Tuominen
Keywords:	Organizational culture, values, intrapreneurship, social identity, social constructionism

For long the success of companies has been explained from the factors lying outside the organization itself. Few studies have succeeded in linking internal phenomena such as organizational culture or intrapreneurship to growth or performance and there is a clear need for more studies and deeper understanding of these topics. This study focuses on the meaning of the culture and the form of manifestation as well as on values and intrapreneurship existing in the organization. It is a Case-study that focuses on a Finish ICT growth company. To reach more in depth information the data for the analysis was produced using triangulation. Both semi-structured interviews (2), a virtual discussion with the whole personnel (170) as well as a group discussion (3) provided the key data for the research. The whole phenomena were viewed through the social construction perspective.

From the analysis of the produced data it can be concluded that the culture is very important for the people and they relate strongly to the ways of working based on the culture and values. The culture is shaped by the philosophies and principles, also known as values, driving the business. These values are customer first, intrapreneurship, fairness, employee satisfaction, social responsibility and growth company attitude. They take shape in behavior that people can relate. The social identity is very strong in the company. People feel that with the help of intrapreneurship, they can contribute in the growth story but also that the company provides a platform for personal growth, therefore they feel that their contribution and expertise is needed.

Alkusanat:

Haluan alkuun kiittää aiempaa esimiestäni luottamuksesta sekä ohjauksesta ja työpaikkaani mahdollisuudesta tehdä opinnäytetyöni yritykselle. Lisäksi kiitoksen ansaitsevat jokainen yrityksen henkilö, joka osallistui virtuaalikeskusteluun, haastatteluihin, ryhmäkeskusteluihin tai muuten tuki sparrauksen tai kannustuksen muodossa lopputyöni tekemistä. Kiitokset myös ohjaajalleni Iiro Jussilalle rohkaisusta uskaltautua sosiaalisen konstruktionismin polulle sekä toiselle ohjaajalleni Heidi Forsström-Tuomiselle rakentavasta palautteesta ja kannustuksesta.

Tahdon myös kiittää isääni rohkaisusta tavoitella elämässä mutkankin takan olevia asioita ja äitiäni rajattomasta uskosta tahtotilojeni toteuttamiseen, vaikka välillä täytyykin lähteä merta edemmäs kalaan. Muun perheeni lisäksi kiitos kuuluu myös ystävilleni Hati, Hannu, Riina, Jenni, Juho ja Minna-Liisa ja etenkin LUT:in supertiimi Tommi, Paula ja Late. Viimeisimpiä tahdon kiittää paitsi unohtumattomista tuskallisista sunnuntai-illoista yliopistolla myös niistä tasapainottavista, erinomaisista, nautinnollisista ja hauskoista illallishetkistä. Luulen, että voimme kaikki todeta, että koulusta jäi käteen muutakin kuin paperit ja opit. Lisäksi myös Sonja, Laura, Petteri ja muut TIMOlaiset, jotka ovat opintietä kanssani kulkeneet. Myös koko Lady'n tukiverkosto Perävaunua unohtamatta, ansaitsette kiitoksen. Viimeisenä mutta tärkeimpänä haluan kiittää Toni sinua tuesta, pyytää anteeksi kärsimyksistäsi, joita perinteinen gradutuskailu on lieveilmionä aiheuttanut ja luvata, etten enää ikinä levitä akateemisia kirjoja tai artikkeleita asunnon lattialle.

18.4.2016

Heidi Haapanen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusaukko	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.3 Tutkimusmenetelmät	11
1.4 Keskeiset käsitteet	13
1.5 Tutkimusrajaus ja rakenne	13
2 KULTTUURI, SISÄINEN YRITTÄJYYS JA ARVOT	15
2.1 Organisaatiokulttuuri	15
2.1.1 Kulttuuri merkitysten luojana	16
2.1.2 Kulttuuri strategisena resurssina	18
2.1.3 Kulttuuri sosiaalisesti rakentuneena	21
2.2 Yrittäjyys	24
2.3 Yrittäjyyden sosiaalinen ulottuvuus	30
2.4 Sisäinen yrittäjyys ja organisaatio	34
2.5 Organisaation arvot	38
2.6 Organisaatioidentiteetti	41
2.7 Tutkimuksen viitekehys	45
3 TUTKIMUSMENETELMÄT	47
3.1 Tutkimuksellinen perusta ja menetelmälliset valinnat	47
3.2 Aineisto ja sen kerääminen	49
3.3 Analyysitekniikka	50
3.3.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	51
3.3.2 Diskurssianalyysi	52
3.4 Tutkimusprosessi	53
3.4.1 Yksilöhaastattelut	54
3.4.2 Virtuaalikeskustelu	55
3.4.3 Ryhmähaastattelu	58
3.5 Tutkimuksen luotettavuuden ja vakuuttavuuden arviointi	60

4 EMPIIRINEN OSIO: SISÄISEN YRITTÄJYYDEN MUOVAAMA ORGANISAATIOKULTTUURI	63
4.1 Kohdeorganisaation kuvaus.....	63
4.2 Kulttuuri ja organisaatioidentiteetti.....	64
4.3 Organisaation arvot.....	72
4.4 Sisäinen yrittäjäyys.....	76
4.6 Yhteenveto	81
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	84
5.1 Analyysin suhteuttaminen olemassa olevaan tietoon.....	87
<i>Aineistonkeruu sosiaalisen median työkalulla</i>	89
5.2 Mitä tulokset merkitsevät tapausyritykselle?.....	91
5.3 Arvio tutkimuksen hyödyllisyydestä ja jatkotutkimusehdotukset	93
LÄHDELUETTELO	96

Taulukot ja kuvat:

Kuva 1 Aineistonkeruuprosessi	12
Kuva 2 Kulttuurin eri näkökulmat	23
Kuva 3 Jaottelu yrittäjäyden ilmentymistä	25
Kuva 4 Yrittäjämäisen toiminnan vaikutus suorituskyyyn	26
Kuva 5 Malli yrittäjähenkisyydestä ja suorituskyyyn vaikuttavista muuttujista	31
Kuva 6 Tutkimuksen rajaus yrittäjämäisen käyttäytymisen kontekstissa	32
Kuva 7 Organisaatiokulttuurin muotoutumisen viitekehys	45
Kuva 8 Kiteytys kirjallisuuskatsauksen aihealueesta	46
Kuva 9 Tiivistelmä analyysin vaiheista	52
Kuva 10 Aineistonkeruuvaiheet tiivistettynä	59
Kuva 11 Timanttinen organisaatiokulttuuri menestyksen mahdollistajana	86
Taulukko 1 Käsitetaulukko avainkäsitteistä	13
Taulukko 2 Tiivistelmä sisällönanalyysin ja diskurssianalyysin päälöydökset	86

1 JOHDANTO

Yhä nopeammin muuttuva maailma ja toimialat asettavat uusia vaatimuksia ja haasteita yrityksille (Lönqvist, Kujansivu & Antola, 2005; Tyler & Blader, 2000). Tulevaisuus on muuttunut läpinäkymättömäksi (Stähle ym. 1999, 29). Nopea muutosvauhti on lisännyt organisaatioiden myös sisäisen tekemisen painoarvoa ja saanut yritykset kytkemään tiedon, oppimisen ja siitä syntyvän osaamisen sekä kompetenssit tärkeimmäksi kilpailukeinokseen (Lönqvist, 2012; Blomqvist & Kianto, 2012). Myös yrittäjyyden dynamiikka ja yhteiskunnallinen rooli on muuttunut kuten yrittäjyydestä käyty akateeminen keskustelu (Acs & Audretsch, 2003). Yritykset, jotka kukoistavat ovat organisoineet resurssinsa ja toimintatapansa ketterästi siten, että ne eivät kukoista muutoksesta huolimatta, vaan peräti sen ansiosta. Tämän kaltaisille yrityksille toimintatavat muodostuvat siis resurssiksi.

Toimintatapojen pohjautuessa usein organisaatioissa vallitsevaan kulttuuriin ja arvoihin, herääkin kysymys, minkälainen organisaatiokulttuuri ja arvopohja tukevat menestystä ja siten kasvua. Minkälaisilla toimintatavoilla niitä ylläpidetään nopean kasvun kontekstissa? Asiantuntijayrityksessä nämä asiat kytkeytyvät yhä useammin tavalla tai toisella tietoon ja yrittäjämaiseen toimintaan, joita yksilöt ylläpitävät ja toteuttavat yhteisön jäsenenä. Jos ulkoisia muuttujia tulkitaan esimerkiksi markkina-, kilpailija- sekä riskianalyysin ja muiden ulkoisten indikaattorien voimin ja osataan hyödyntää tietoa yhtä hyvin, löytyvät erottavat tekijät sisältä päin. Se, miten yritys pystyy suoriutumaan ulospäin, rakentuu resurssiperustaisen näkemyksen ja tämän tutkimuksen näkökulman mukaan yrityksen sisäisen toiminnan kautta, joka puolestaan rakentuu vuorovaikutuksen avulla sosiaalisesti rakenteeksi.

Tässä tutkimuksessa fokus on viimeisimmässä ja pyrkimyksenä on kartoittaa menestyksen sormenjälki. Näitä tulkittaessa päästään kiinni hiljaisen tiedon ja siten myös kulttuurin sosiaaliseen rakentumiseen. Pohjalaisen (2012) mukaan sosiaalisiin toimintoihin liitettyä hiljaista tietoa ilmentävät yhteiset käsitykset, arvot ja normit sekä vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutuksen välityksellä syntyvä ja elävä organisaatiokulttuuri voidaan nähdä yrityksen sisältä kumpuavana resurssina. Huomio rakentuu näin ollen organisaation toimintatapoihin rakentuneeseen tiedon siirron kulttuuriin eikä pelkästään kykyyn muuttaa puhdas data ja informaatio toiminnassa hyödynnettäväksi tiedoksi. (Wennekers & Thurik, 1999.)

Kuvaillun menestyksen takana tai esteenä voi luonnollisesti olla muassa tuote tai palvelu, prosessit, organisaatorakenne, asiantuntijuus, kyvyt ja kompetenssit tai niiden puute, ekosysteemien tai kumppanuuksien luominen tai niissä epäonnistuminen. Toisaalta se voi olla se jokin, joka liimaa prosessit ja yksittäiset yrityksen edustajat puhaltamaan yhteen hiileen – yrityskulttuuri. Yle uutisoi 5.5.2015 Larjovuori, Manka, & Nuutinen (2015) tutkimuksesta, jossa tutkijat ovat osoittaneet yhteisöllisyyden tukevan kilpailukykyä (YLE, 5.5.2015). Tämä palauttaa jälleen organisaatiokulttuurin, jonka muotoutumiselle yhteisöllisyys voidaan nähdä edellytyksenä, huomion keskipisteeksi. Yhteisöllisyydestä ja kilpailukyvyn näkymisestä kulttuurissa ei kuitenkaan ole käyty keskustelua eikä siitä, miten ymmärrys yhteisössä syntyy. Näin ollen kulttuurin, arvojen ja sisäisen yrittäjyyden ilmiöiden ymmärryksen syventämiseksi kasvun kontekstissa on lisätutkimukselle ja -tiedolle edelleen tarvetta.

Taivas + Helvetti vol2 kirjassa kiteytetään mielestäni onnistuneesti seuraavasti:

*”Ideat yksin eivät yksin kannu pitkälle, mutta jos idealla on hyvä isäntä, se saa mahdollisuuden muuttua teoksi. Yleensä tämä tehdään yhdessä muiden kanssa. **Ilman toista, ei ole toisen menestystä**”* (Taivas + Helvetti vol. 2, 2014 Hämäläinen & Mäkeläinen)

Tämä kuvastaa hyvin työn näkökulman vuorovaikutuksen ja siinä rakentuvaan voimaan. Seuraavaksi syvennytään tutkimuksen tarkoitukseen sekä tutkimusaukkoon, minkä jälkeen edetään tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Lopulta menetelmien ja keskeisten käsitteiden jälkeen luodaan käsitys tutkimuksen etenemisestä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusaukko

Yrittäjyys ja organisaatiokulttuuri ovat jo usean vuosikymmenen ajan olleet akateemisen tarkastelun kohteena. Yrittäjyys on noussut viimeisen kolmen vuosikymmenen aikana yhdeksi potentiaalisimmista taloudellisista voimista (Kuratko, 2005). Monessa yrittäjyyttä käsittelevässä tutkimuksessa painopiste on ollut sen ymmärtämisessä, millainen henkilö on yrittäjä ja mitä menestyneeseen yrittäjyyteen edellytetään (Dyer & Handler, 1994). Yrittäjyyden käsitettä on lähestytty monen eri tieteenalan näkökulmasta, eikä se käsitteellisesti ole yksiselitteinen, vaikka arkielämän kautta yrittäjyys ankkuroituu usein pelkistetysti yrittäjään, yksityisyrittämiseen tai perheyriytyksiin (esim. Wennekers ym. 1999; Herbert ym. 1988). Kuten Shane & Venkataraman (2000) esittää, yrittäjyyden tutkimuksesta on kuitenkin uupunut yhtenäinen viitekehys. Vaikka tällä tutkimuksella ei pyritä sellaista yksin luomaan, on kaikki aihealueen tutkimukset tärkeä lisä tutkimusalan vahvistamiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena on laajentaa ymmärrystä ilmiön sosiaalisesta ulottuvuudesta sekä tunnistaa puhetapoja, jotka ovat organisaatioon ja siinä ilmenevään kulttuuriin rakentuneet ja suorituskyvyn tukena.

Tutkimuksellinen aukko on siten paitsi yrityksen tarpeessa myös tieteellisen tutkimuksen tarpeessa lisätä ymmärrystä sisäisen yrittäjyyden ja organisaatiokulttuurin dynamiikasta sekä näiden sosiaalisesta rakentumisesta. Etenkin viime vuosikymmenien aikana sisäistä yrittäjyyttä on tutkittu yhä enemmän (esim. Shane ym. 2000; Wennekers ym. 1999; Krueger ym. 2000; Dimov, 2007) ja käsitteet kuten organisatorinen yrittäjyys, kollektiivinen yrittäjyys ja sisäinen yrittäjyys (esim. Krueger ym. 2000; Dimov, 2007) ovat vallanneet jalansijaa yrittäjyyden diskurssien kirjossa. Toisaalta yrittäjyyden käsite on teoreettisessa keskustelussa vaeltanut ajan saatosta myös yksilön ilmiöstä yhteisön ilmiöksi. Myös lisäkeskustelua kasvavan ja kilpailukykyisen organisaation kulttuuriin rakentuneista toimintamalleista ja arvoista on hyödyllistä käydä aikana, jolloin koko yhteiskunnan tasolla kasvua ja tuottavuutta pitäisi saada nostettua. Toisaalta myös arvot, ovat tiukasti kytköksissä kulttuuriin ja esimerkiksi Scheinin (1987) mukaan kulttuuri heijasteleekin toiminnan muodossa sen taustalta löytyviä arvoja.

Kuten Grant (1991) on esittänyt, sisäinen toiminta vaikuttaa yrityksen kykyyn kilpailla, mistä johtuen kykyjä, toimintatapoja ja muita menestystä edesauttavia tekijöitä tulisi tarkastella lähemmin. Monet tutkijat ovat näkökulmissaan myös yhdistäneet taloudellisen kasvun tai yrittäjyyden kulttuuriin (Wennekers ym. 1999, 41), tietoon ja osaamiseen (Dimov, 2007)

sekä inhimilliseen pääomaan (Lönqvist ym. 2012). Uuden ulottuvuuden organisaatiokulttuuriin tuo myös IT:n luoma mahdollisuus etätyöskentelyyn ja hajautuneeseen teknologiavälitteiseen organisoitumiseen (Barnes, Green & De Hoyos, 2015). Nämä huomioiden, tutkimuksessa tarkastellaan osa-alueita kotimaisen yrityksen kasvun takana ja pyritään tuomaan tarkentavia kuvauksia siitä, millainen kulttuurin, arvojen ja sisäisen yrittäjyyden muotoilema sisäinen resurssi kasvun taustalta löytyy.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Yrityskulttuurin täsmällisemmäksi määrittelemiseksi tai syvällisemmäksi ymmärtämiseksi ei tapausyrityksessä ole aiemmin tehty toimenpiteitä. Mielikuvat vallitsevan kulttuurin luonteesta perustuvat toisin sanoen nykytilassa yksittäisten yksilöiden subjektiivisiin mielikuviin, aistimuksiin ja tulkintaan vallitsevasta kulttuurista, eikä näitä puhetapoja ole aikaisemmin tavoitteellisesti tulkittu. Yritysjohdolla on huoli toimintatapojen haihtumisesta ja jäämisestä voimakkaan kasvun jalkoihin ja yrityksen tähänastisen kulttuurin äänen vaimentuvan tai yhtenäisen äänen hajautuvan.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on siten ymmärtää, millaiseksi ICT-toimialalla toimivan kasvuyrityksen henkilöstö tulkitsee yrityskulttuurinsa nykyhetkessä. Tutkimuksella pyritään tunnistamaan sen ominaispiirteet ja vahvuudet sekä hahmottamaan minkälaiset toiminta- ja puhetavat ovat yritykselle ominaisia ja löytyvät kasvun taustalta. Lisäksi tutkimuksessa halutaan selvittää, minkälaiden periaatteiden/arvojen päälle sen kulttuuri ja toiminta on rakentunut ja tehdä nämä sosiaaliset rakenteet näkyviksi. Tähän vastatakseen tutkimuksessa tarkastellaan organisatorisen yrittäjyyden ja organisaatiokulttuurin näkökulmasta organisaation prosesseja, toimintamalleja sekä vuorovaikutuksessa syntyneitä käsityksiä niistä.

Lähestymistapa rakentuu positiivisen psykologian näkökulmalle (mm. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), joka on viime vuosina kasvattanut suosiotaan. Tutkimuksen pääpaino on siten kulttuurin positiivisissa piirteissä, niiden löytämisessä ja näkyväksi tekemisessä. Aineisto analysoidaan kokonaisuudessaan sisällönanalyysin ja diskurssianalyysin avulla (esim. Vilkkä 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2002.) ja mahdolliset aineistosta nousevat negatiiviset piirteet huomioidaan myös analyysissä mutta etenkin

positiiviset kuvaukset halutaan löytää. Positiivinen lähestyminen on luonteva lähestymistapa, sillä nimenomaan halutaan selvittää yrityksen menestystekijöitä. Kartoitustyön kautta kulttuuri on toisin sanoen helpommin ymmärrettävissä, tiedostettavissa ja muunnettavissa organisaation sisäiseksi resurssiksi tukemaan kokonaisvaltaisesti yrityksen kasvu- ja kansainvälistymistavoitteita sekä kilpailukykyä.

Johannisson (1987) on ehdottanut, että tulkinnan kautta tunnistettuja ominaispiirteitä voidaan hyödyntää niin rekrytointimarkkinoinnissa, kuin yrityksen sisäisessä viestinnässä. Yrityksen arvopohjan tiedostaminen tuo näkyväksi myös esimerkiksi henkilöstön toiminnan takaa nousevia yksilöllisiä arvoja, toisaalta enemmistön näkökulmaa tarjoten jatkuvan hegemonisen tasapainoilun. Tutkimuksen toivotaan myös konkretisoivan keskusteluihin eriävät näkökulmat. Viimeisenä tutkimuksen välillisenä tavoitteen on varmistaa, että yrityksellä on edellytykset jatkaa myös henkilöstön kasvattamista, eikä yritysarvomaailma tai kulttuuri pääse voimakkaan rekrytoinnin jaloissa haihtumaan.

Tutkimus pyrkii selvittämään seuraavia asioita: *Millainen on tapausyrityksen kasvun taustalta löytyvä yrityskulttuuri?* Tutkimuksessa pyritään keskustelujen kautta ymmärtämään yrityskulttuurin toiminnan periaatteita ja siihen liittyviä puhetapoja, joiden koetaan tukevan tai mahdollistavan kasvu. Tähän vastaamiseksi, tutkimuksella pyritään ymmärtämään myös: *Millaisia arvoja yrityksen kulttuuri ja toimintatavat heijastavat? Mikä yrityskulttuurissa koetaan erityiseksi ja millainen on henkilökunnan ymmärrys yrityksen organisaatioidentiteetistä sekä? Millaisia yrittäjämäisiä toimintatapoja ja tietojohdamisen käytäntöjä kulttuurissa ilmenee henkilökunnan mielestä?*

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jotta tutkimustavoitteisiin päästäisiin ja tutkimuskysymyksiin saataisiin kattavan aineiston kautta vastaukset lisäämään ymmärrystä ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa useamman erilaisen aineiston yhdistely voi olla hedelmällisempää, kuin yhdessä aineistossa pitäytyminen. (Vilka, 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2009). Tavoitteena on mahdollisimman kattava ja monipuolinen näkökulma organisaatiokulttuuriin ja sen sosiaalisen rakentumisen ymmärryksen lisääminen. Sen saavuttamiseksi on sekä menetelmällisesti että aineiston

näkökulmasta hyödynnetty triangulaatiota. Valintoja argumentoidaan laajemmin kappaleessa 3.

Kuten kuva 1 alla tiivistää, aineisto koostuu kontekstualisointiin hyödynnetyistä, yrityksestä saaduista toisen käden lähteistä ja dokumenteista, kahdesta puolistrukturoidusta yksilöhaastattelusta, koko henkilöstön (77 %) kattavasta dokumentoidusta virtuaalisesta ryhmäkeskustelusta sekä yhdestä, kolmen hengen teemoitetusta, ryhmäkeskustelusta. Pääpaino aineistoista on kuitenkin vuorovaikutuksessa tuotetuissa aineistoissa ja toisen käden dokumentteja hyödynnettiin lähinnä kontekstin hahmottamiseen.



KUVA 1 AINEISTONKERUUPROSESSI.

1.4 Keskeiset käsitteet

Taulukko 1. Käsitetaulukko avainkäsitteistä

Arvot = filosofiat	<i>Se on standardi, joka ohjaa ihmisen toimintaa, asenteita, arviointeja, ideologiaa, omaa esittäytymistä toisille, vertailuja ja perusteluja suhteessa toisiin sekä yrityksiä vaikuttaa toisiin.</i>
Organisaatiokulttuuri = yrityskulttuuri	<i>perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvin ja tiedostamaton taso, joka on organisaation jäsenille yhteinen.</i>
Sosiaalinen identiteetti = kollektiivinen identiteetti	Sosiaalinen identiteetti rakentuu jäsenyksilöiden identiteetin päälle lisäkerroksena, ja näyttäytyy vain, mikäli ryhmästä ihmisiä muodostuu "me" ja he ovat integroituneet yhteisöön.
Yrittäjämäinen toiminta /yrittäjämäinen asenne = sisäinen yrittäjyys	ilmenee tavanomaisesta linjaorganisaatiosta poikkeavina yrittäjämäisinä käyttäytymisaikeina sekä käytöksenä. Siihen liitetään mm. riskinotto-kyky, innovatiivisuus ja uuden luominen, epävarmuuden sietokyky, mahdollisuuksien tunnistaminen, itsensä toteuttaminen ja

1.5 Tutkimusrajaus ja rakenne

Tämän tutkimuksen intressi suuntautuu yksilön ja yhteisön tapoihin ymmärtää kulttuuri sekä miten nämä kaksi luovat ja rekonstruoivat sitä toiminnassaan. Tutkimus ei pyri yleistettävyyteen, selittämään kausaliteetteja tai mittaamaan kulttuuria kvantitatiivisin tutkimusottein vaan ymmärtämään ilmiötä paremmin. Näkökulma ei keskity yksin johtoon tai henkilökuntaan vaan koko organisaatio on tutkimuksessa edustettuna organisaation äänen kuulemiseksi. Tutkimusrajaus kyseiseen tapausyritykseen perustuu yritysjohton kokemaan tarpeeseen ymmärtää juuri yrityksessä vallitsevat kulttuurilliset elementit sekä arvot. Nämä haluttiin selvittää koko henkilöstön näkökulmasta, eikä esimerkiksi toisiin yrityksiin vertaileva näkökulma tuo tässä asetelmassa lisäarvoa.

Vaikka asiakasrajapinnassa tapahtuva vuorovaikutus on ydinosa tapausyrityksen liiketoimintaa ja kilpailuedun luomisen näkökulmasta hyvinkin kriittinen tekijä, rajataan asiakassuhteet tutkimuksen ulkopuolelle. Fokus on yrityksen sisäinen. Tämä linjaus perustuu ajatukseen, että työntekijän lähtiessä asiakkaalle, hän edustaa asiakkaan silmissä oman yrityksensä tapoja toimia sekä yrityksen arvoja ja kulttuuria. Näin ollen yrityksen oma henkilökunta nähdään tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta asiassa

parhaimmaksi asiantuntijaksi ja siten parhaiksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi parhaiksi informanteiksi. Tutkimus ei myöskään pyri luomaan määrämittäisiä prosesseja vaan tutkija pyrkii ymmärtämään läsnäolon ja vuorovaikutuksen avulla organisaation vahvimpia puhetapoja.

Tutkimuksen alussa perehdytään kirjallisuuskatsauksen kautta tutkimuksen tematiikkaan liittyvään aiempaan tutkimukseen, käsitteellisiin määritelmiin. Kirjallisuuskatsauksen alussa keskitytään avaamaan organisaatiokulttuurin moninaisuutta, roolia, sekä miten kulttuuri nähdään sosiaalisesti rakentuneena. Tämän jälkeen luodaan ymmärrys yrittäjyyteen liittyvistä teorioista edeten tarkastelemaan yrittäjyyden sosiaalista luonnetta, organisoinnin, prosessien näkökulmasta sosiaalisen rakentumisen näkökulmasta. Viimeisessä osiossa käsitellään organisaation arvoja sekä identiteettiä ja pyritään kytkemään ne muihin aiemmin esitettyihin teoriaosa-alueisiin; sisäiseen yrittäjyyteen ja organisaatiokulttuuriin. Niistä luodaan synteesi ja viitekehys ohjaamaan empiirisen osion tarkastelua, johon siirrytään tutkimuksessa hyödynnettyjen menetelmien esittelyn ja analyysin jälkeen. Lopuksi esitellään johtopäätökset, käydään keskustelu jatkotutkimuksesta sekä esitetään selkokieline tiivistelmä tutkimuksen aiheesta.

2 KULTTUURI, SISÄINEN YRITTÄJYYS JA ARVOT

2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin tutkimuksen juuret löytyvät antropologian, sosiologian, sosiaalipsykologian ja organisaatiotutkimuksen tieteenaloilta. Ajan saatossa on keskusteltu siitä, mitä kaikkea kulttuuri kattaa ja miten sitä voidaan tutkimuksellisesti lähestyä. Organisaatiokulttuuria on myös yritetty kytkeä muun muassa työn tehokkuuteen liiketalouden avulla (Parker, 2000). Kulttuuria tutkittaessa, fokus on usein ollut myös ryhädynamiikan ja ryhmissä tapahtuvan vuorovaikutuksen tarkastelussa (Wilke & Meertens, 1994) sekä kulttuuriin sisältyvissä arvoissa ja normeissa (Katz & Kahn, 1978).

Alvesson (2001) esittää, että vaikka organisaatiokulttuuri on aiheena ratsastanut tutkimustrendien aallon harjalla ja nauttinut tutkijoiden suosiota, on sen tutkimus ja terminologia saanut osakseen myös kritiikkiä. Sitä on kritisoitu konkreettisuuden puuttumisesta ja ilmiön itsensä kompleksisuudesta. Toisaalta kritiikki on kohdistunut myös yksinkertaistaviin teoreettisiin näkökulmiin, joissa kulttuurin nähdään toimivan instrumenttina organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Alvesson, 2001.)

Kulttuurin tutkimukseen on liittynyt myös puhetapoja sen johtamisesta tai ”jalkauttamisesta” (esim. Schein, 1987). Näihin puhetapoihin liittyviin kulttuurin käsitteellisiin määritelmiin yhdistyy usein voimakkaasti yksinkertaistava oletamus siitä, että kulttuuri olisi helposti johdettavissa olevaa sekä tavoitteiden mukaiseksi muovattavaa. Kulttuuri on tästä näkökulmasta viestinnän kirjallisuuden klassikkoa, lääkeruiskumallia, mukailen ”injektoitavissa” henkilöstöön, joka vastaanottaa kulttuurin annettuna. Sanonnan mukaan ”kulttuuri syö strategian aamiaiseksi”, mikä ohjaakin ajatuksia siihen suuntaan, että organisaation toimintatapojen pitäisi rakentua niin kantaviksi, että ne kestävät muutoksen. Sen sijaan, että puhutaan kulttuurin johtamisesta strategiaan sopivaksi, tulisi fokus viedä toimintatapoihin ja vuorovaikutukseen, jolla kulttuuria vahvistetaan strategisesti (Luoma-aho, 2014), sillä sitä ei voi pakottaa strategian palvelijaksi. Kulttuuri voi kuitenkin muodostaa strategisen resurssin (Schein, 1987).

Organisaatioita on jopa ehdotettu tarkasteltavaksi kulttuureina, näiden kahden käsitteellisen erottelun sijaan (Parker, 2000). Näkökulmassa ontuu kuitenkin mahdollisuus havaita eroavaisuuksia rakenteiden ja kulttuurin tai esimerkiksi virallisten tai epävirallisten

rakenteiden välillä tai tarkastella organisaatiokulttuuria eriävistä näkökulmista. Käsitteet muuttuisivat tämän paradigman mukaisesti viittaamaan samaan analysoitavaan ilmiöön. Toisaalta Johannissonin (1987, 5) on näkemyksessään esittänyt, että kulttuuri on luontaista organisointia; se edustaa yksilöiden luomaa ympäristöä ja yhteisöä sekä ohjaa koordinoitusti yhteistoimintaa ilman sanktioiden tai palkkioiden pakotetta. Se välittää, usein yhteistä tahtotilaa luoden siten suuntaviivoja toimintatapojen yhtenäistämiseksi. Toisaalta kannustimet tai palkkiot ovat omiaan kulttuurin muovaamisessa yrittäjähenkisemmäksi. Myös organisaation arvomaailma voi muovata kulttuurin olemusta. (Johannissonin, 1987.)

Organisaatiokulttuurissa on kaksi ulottuvuutta, jotka Johannissonin (1987, 8) mukaan ovat tärkeitä ymmärtää organisaatiokulttuurin olemuksen käsittämiseksi. Ensinnäkin täytyy ymmärtää organisaatiolle elintärkeiksi koetut, sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jaetut merkitykset ja niihin kytkeytyneet symbolit. Toiseksi on ymmärrettävä symbolisten rakenteiden kompleksisuus, joita enkulturisoituminen, eli kulttuurin omaksumisen prosessi luo. Käytännössä kaikki merkitykset eivät "aukea" esimerkiksi uuden työntekijän ensimmäisen työviikon aikana, vaan pikemminkin vaiheittain ja myös yksilöistä riippuen varioivalla nopeudella. (Johannissonin, 1987.)

Mintzbergin, (1979) on esittänyt, että organisaation rakenteilla on myös merkitys kulttuurin muotoutumiseen. Tiimirakenteisiin tai eriytyneisiin asiantuntijayksiköihin voi muotoutua yhteisön omia toimintamalleja ja niin sanottuja alakulttuureita (*sub culture*), joissa käytännön arjen toimintatavat voivat hieman erota siitä, miten muussa organisaatiossa on tapana toimia. (Mintzbergin, 1979). Samoin voi käydä identiteettien osalta, yhteisölliset tiimit voivat samaistua vahvemmin omaan tiimiin, kuin yritykseen. Toisaalta käytännön toiminnan osalta pirstaloitunuttakin yrityskulttuuria yhdistää yrityksen arvopohja, joka luo sen jäsenten asenteita, reaktioita ja toimintatapoja ohjaavan standardin (Rokeach, 1973). Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin eri näkökulmia kulttuuriin.

2.1.1 Kulttuuri merkitysten luoja

Kulttuuria on määritelty merkityksen näkökulmasta muun muassa yhteisten merkitysten ja symbolien järjestelmäksi (Alvesson, 2001, 11; Trost ym. 2010), aina sisäistetyksi ja sosiaalisesti opituksi sekä kokemusten muovaamaksi. Kulttuuri on siten alati merkitykseltään muuttuva käsite. (Schein, 1987, 26-33; Dirven ym. 2004, 144.)

Kieli on keskeisessä osassa merkityksellistämisen- ja tulkintaprosessiamme (Alvesson, 2001). Sanojen merkitysten muuttuminen ajan myötä on oiva esimerkki siitä, miten merkkien merkitys heijastaa ja elää ajassa (Schein, 1987; Gustafsson, 1998; Dirven ym. 2004) samalla, kun ne kuitenkin ovat suhteellisen pysyviä juuri sosiaalisen olemuksensa ansiosta. Tulkintatavat eivät täten vaihtele päivittäin, vaikka pidemmän aikavälin aikana ne hakevatkin uutta muotoa. Kulttuurisidonnaiset sanat ja kieliopilliset kielirakenteet ovat käsitteellisiä työkaluja. Ne heijastavat yhteiskunnallisella tasolla menneisyyden kokemusta siitä, miten asioita on aiemmin ajateltu ja tehty. Tämän saman logiikan mukaan toimii myös organisatorinen ja kielellinen merkityksenanto, ja organisaation sisällä määrätyt merkit tai symbolit voivat edustaa täysin eri merkityksiä ja kulttuuria, kuin mitä ne tekisivät organisaation ulkopuolella. Samoin myös merkitykset voivat organisaation sisällä muuntua ajan kuluessa, mutta harvemmin yhdessä yössä tai yhden ihmisen kautta. (Alvesson, 2001, 11; Trost ym. 2010.)

Merkitysten synnyn tarkastelua voidaan viedä vielä pidemmälle. Viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla organisaatiokulttuurin aihetta on esimerkiksi käsitelty semantiikan tasolle saakka, jolloin keskiössä on merkityksen luominen kielen, merkkien ja symbolien kautta (Trost ym. 2010) ja miten kulttuuri näissä ilmenee. Semanttinen tarkastelu purkaa kuitenkin kulttuurin hyvin pieniksi tarkastelun yksiköiksi, eikä siten sellaisenaan palvele tämän tutkimuksen tavoitteita. Kuten Åberg (2006, 85) asiaa avaa, viestintä on pelkän viestin lähettämisen sijaan myös merkitysten tuottamista, jakamista ja tulkintaa, jotka omalta osaltaan muodostavat yhteisön. Näitä kielellisiä merkkijärjestelmiä luodaan, jäsenetään ja muovataan kollektiivisesti. Merkkijärjestelmien ja kielen lopullinen tulkinta tapahtuu kuitenkin aina yksilön kognitiivisten prosessien, muisti, tunne, havainto, kategorisointi, abstraktio- ja merkityksenantoprosessien kautta (Dirven & Verspoor, 2004), joita ohjaavat sosiaalisesti opitut skriptit ja sisäiset mallit. Merkitys syntyy siten symbolien tulkinnan kautta.

Myös käyttäytyminen muodostaa symbolin, mikäli käyttäytymisellä on jokin merkitys. Kaikilla symboleilla on toisin sanoen oltava jokin jaettu merkitys, jotta ne ovat symboleita. (Trost ym. 2010.) Kaikki luetaan ja tulkitaan siten teksteinä. Esimerkiksi yrityksissä logot, ikonit, sisäiseen käyttöön syntynyt käsite tai slogan ja muut kielelliset ilmaisut ja nimet voivat alkaa merkitä muuta kun mitä ne yrityksen ulkopuolella merkitsivät. Yhteisön osaksi integroituminen on yhteiseksi koetun kulttuurin ja merkitysten syntymisen edellytys (Grape, Blom & Johansson, 2006). Merkityksen luomisen näkökulma kulttuuriin on vietävissä hyvin mikrotasolle esimerkiksi semantiikan kautta, jolloin huomio helposti pureutuu liiaksi

yksilönäkökulmaan. Se tarjoaa kuitenkin relevantin pohjan myös sosiaalisen rakentumisen näkökulman tueksi, sillä siinä korostuvat merkitys ja tulkinta. Kulttuuria voidaan myös tarkastella resurssina. Tämän näkökulman vahvuuksia ja heikkouksia esitellään seuraavassa kappaleessa.

2.1.2 Kulttuuri strategisena resurssina

Kulttuuri-käsitettä on yritetty eri tavoilla liittää yrityksen menestystä, kasvua tai tehokkuutta selittäväksi tekijäksi. 1980-luvun alusta lähtien kiinnostus ja etenkin näkemykset, joiden mukaan kulttuuri on jotain johdettavissa olevaa, ovat edustaneet valtavirtaparadigmaa (Parker, 2000). Organisaatiokulttuurin kytkemistä kausaliittein kilpailukykyä luovaksi resurssiksi on kuitenkin ollut haasteellista eikä siihen suoranaisesti ole empiiristä tukea saatu (Alvesson, 2001, 85-89). Vaikka tähän näkökulmaan ei ole saatu vahvaa näyttöä, on tämän koulukunnan kannattajien mielestä kulttuurin mahdollista muodostua organisaation resurssiksi, joka tukee yrityksen toimintakykyä.

Parker (2000) mukaan: *”organisaatiokulttuuri käsitteenä tulisi ymmärtää yhdistävän jäsenten arkipäiväisiä ymmärryksiä sekä yhteiskunnallisia ja organisaation toimialasidonnaisia ominaisuuksia, eli sen tarkastelussa on löydettävissä niin sanottu mikro ja makrotason lähestymistaso* (2000,1).

Näin ollen se luo yhteistä missiota, tehtävää toteutettavaksi ja tukee sitä, että toimintatavat muotoutuvat strategisiksi, tavoitteiden saavuttamista edistäviksi. Vaikka kulttuuria ei yksiselitteisesti ole pystytty linkittämään kasvuilmioiden taustalle, löytyy kuitenkin useita tutkimuksia, jotka ohjaavat keskustelua kohti kulttuurin resurssinäkökulmaan. Tuore suomalainen tutkimus osoittaa, että yhteisöllisyys, joka on tunnistettu edellytykseksi organisaatiokulttuurin muotoutumiselle (esim. Grape, 2006), kulkee kilpailukyvyn kanssa käsi kädessä, etenkin tulevaisuuden kilpailukykyä rakennettaessa. (Larjovuori ym. 2015.) Tutkimuksen mukaan positiivisuus ja innostuneisuus leviävät ja edistävät siten kilpailukykyä. (Larjovuori ym. 2015.) Yhteisöllisyyden syntyyn edellytyksenä on onnistunut integroituminen ja sosiaalisen identiteetin muodostuminen (aihetta käsitellään lähemmin kappaleessa 2.6).

Edelleen tukea kulttuurin merkityksellisyydelle vahvistavat Peters, Lang, Sawicka & Hallman (2007), jotka muun muassa tunnistavat tutkimuksessaan kulttuurin potentiaalisena innovatiivisuuden mahdollistajana. Vaikka kyseinen tutkimus keskittyi kansallisen kulttuurin vaikutusten analysointiin, voidaan siitä saada kuitenkin tukea kulttuurin merkityksen vahvistamiseksi myös analysoitaessa organisatorisella tasolla, sillä kulttuurin määritelmät eivät organisaation kontekstissa juurikaan poikkea.

Toisaalta löytyy lähestymistapoja, kuten Scheinin (1987) klassikkonäkökulma, joiden avulla kulttuurin tulisi olla linjattavissa strategioihin. Schein (1987) mukaan dynaamisen organisaatiokulttuurin täytyy täsmätä organisaation strategioiden kanssa, eikä tämän yhteyden varmentamien aina ole yritysjohdolle itsestänselvyys. Työskentelylle luodaan näin yhteistä tahtotilaa, tavoitetta, jota kohden yrityksen henkilöstön toimintatavat ideaalissa tapauksessa vievät. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna voidaan organisaatiossa nähdä valitsevan vähintäänkin yksi vallitseva ja ylemmän tason yrityskulttuuri, jonka pitäisi täsmätä yrityksen strategisten tavoitteiden kanssa. Vaikka Schein (1987) kytkee kulttuurin strategiakäsitteeseen, ei hänkään näe kulttuurin olevan yksioikoisesti johdettavaa.

Schein (1987) on määrittänyt organisaatiokulttuurin olevan perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvin ja tiedostamaton taso, joka on organisaation jäsenille yhteinen. Se myös määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään muotoutuen usein yhteisölle itselleen itsestään selväksi. Määritelmästä heijastuu asemoituminen niin toisiin, kuin itseensä ja ulkopuoliseen maailmaan. Schein (1987) tunnistaa kulttuurista niiden havaitsemistason mukaan kolme tasoa:

- 1) ihmisten toiminnot, artefaktit, jotka ovat aistittavista käyttäytymistä tarkastelemalla
- 2) ilmaistut arvot, joilla selitetään yrityksen toimintaa, sekä
- 3) perusolettamuksia, jotka rakentuvat arvojen muuttuessa itsestänselvyyksiksi.

Arvoista ja perusolettamuksista muodostuu kulttuurin syvällisempi, usein myös tiedostamaton taso, mikä ohjaa puolestaan artefaktien ja käyttäytymisen tasoa. (Schein, 1987.) Arvoja käsitellään lähemmin kappaleessa 2.5. Kaikkia näitä tasoja hyödynnetään tapausyrityksen kulttuurin analyysissä.

Organisaatiokulttuuria tarkasteltaessa sisäisen yrittäjyyden kontekstissa ilmenee kirjallisuudessa kuitenkin kausaaliteettiin kytkeytyvä ongelma: Kulttuurin ja sisäisen yrittäjyyden suhdetta stigmatsoi tavallaan muna-kana tilanne. Covin & Slevin (1991, 17) ovat todenneet, että organisaatiokulttuuriin voi vahvasti vaikuttaa yrityksessä vallitseva

sisäinen yrittäjyys, toisaalta vahva sisäinen yrittäjyys voi vahvasti muovata kulttuuria. Wennekens ym. (1999) puolestaan on esittänyt, kuten aiemmin todettiin, sekä yrityskulttuurin että kannustimien olevan potentiaalisesti sisäistä yrittäjyyttä stimuloivia tekijöitä (Wennekens ym. 1999, 45).

Tämän perusteella voidaan todeta myös sisäisen yrittäjyyden ja organisaatiokulttuurin suhteen rakentuvan pääsääntäisesti vuorovaikutteisesti, yksisuuntaisen vaikutussuhteen sijaan ja että ne ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Molempia käsitteitä on kuitenkin yhdistetty kasvua selittäviksi tekijöiksi ja ne voidaan siten kytkeä yrityksen voimavaroiksi, resursseiksi.

Johannissonin (1987) on todennut, että sosiaalisen verkoston käsitettä organisaatiokulttuurin organisoimisen ymmärtämiseen käytetään harvemmin, mutta se on käsitteellisellä tasolla täysin pätevä lähestymistapa. Castells ym. (2001) toteaaakin kansallisella tasolla, ettei suomalainen innovaatiojärjestelmä, jonka puitteissa innovatiivisuutta toteutetaan, ole lista piirteistä vaan, vuorovaikutuksen verkosto (2001, 77). Tästä löytyy myös tutkimustulosta, joka tukee yhteisöllisyyden positiivista vaikutusta. Positiivisella asenteella ja yrityksen toimivalla yhteisöllisyydellä on suuri merkitys kilpailukykyyn (Larjovuori ym. 2015) ja sen ylläpitämiseen.

Kulttuuriin kytkeytyy monta tekijää aina yhteisen tahtotilan ja sosiaalisen identiteetin käsitteisiin saakka. Kuten aiemmin mainittiin, kulttuuri voi sekä vauhdittaa että jarruttaa tätä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen prosessia. Parkerin (2000,1) sanoin, kulttuuri on sekä este tai rajoite että arkipäiväinen aikaansaannos. Se erottaa muista organisaatioista ja toisaalta siinä konkretisoituvat käytännöt, joita organisaatiossa ilmenee. Kulttuurin rakentuminen sosiaalisesti luo pohjan rakentaa toimintamalleja, joita voidaan vuorovaikutuksessa pyrkiä viemään yrityksen strategisten tavoitteiden, visioiden tai arvojen suuntaisesti eteenpäin. Morgeson & Hofman (1999) ovat esittäneet, että sosiaalisilla rakenteilla (*eng. collective constructs*) voi synnyttyään olla vaikutus vuorovaikutukseen sekä mahdollistaen tai rajoittaen sitä. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan kulttuurin sosiaalista rakentumista.

2.1.3 Kulttuuri sosiaalisesti rakentuneena

Kuten edellisessä kappaleessa on esitetty, kulttuuri voi hyvinkin muodostua yrityksen voimavaraksi, resurssiksi, mutta sen rakentuminen ei ole niin yksiselitteistä. Sosiaalisen ja kulttuurillisen ympäristön tarkastelu vaatii monitieteellistä, pelkkää sosiaalitieteellistä tarkastelua laajempaa lähestymistä. Se tarkoittaa organisaation ymmärtämistä avoimena järjestelmänä, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa (Katz ym. 1978, 4-5; Ståhle ym. 1999) sekä sosiaalisesti rakentuneena, jättäen sijaa yksilötason tulkinnalle. Lisäksi, kuten aiemminkin on esitetty, se on olemukseltaan suhteellisen hitaasti muuttuva, merkityksiin ja tulkintaan nojaava ilmiö mutta ei kuitenkaan staattinen konstruktio. Dynaamisen organisaatiokulttuurin hedelmällinen tarkastelu edellyttää siten vuorovaikutuksen ja sosiaalisen rakentumisen ymmärtämistä.

Kulttuuria tarkasteltaessa sosiaalisen rakentumisen näkökulmasta (Luckmann, 1966), yhteinen ja jaettu todellisuus kulttuurista syntyy kuitenkin vuorovaikutuksessa, eikä yksisuuntaisen enkoodauksen ja dekodauksen lopputuloksena. Tämä on myös valtauttava näkökulma, joka laskee kulttuurin johtamisen vallan jokaisen yhteisön jäsenen tasolle (Parker, 2000, 71). Kulttuurin sosiaalinen rakentuminen tapahtuu yksittäisen yksilön subjektiivisen merkitysten luomisen ja tulkinnan kautta vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa, että yksilön toiminnot kohtaavat määrättyssä ajassa ja paikassa, minkä lopputulemana syntyy yksilöiden välinen vuorovaikutus (Morgeson ym. 1999).

Sosiaaliset rakenteet syntyvät, leviävät sekä säilyvät yhteisön jäsenten toiminnan välityksellä. Rakenteet muodostuvat siten perustaksi kaikelle toiminnalle. Nämä sosiaaliset rakenteet eivät kuitenkaan yksin määrää yksilöiden käyttäytymistä. Päinvastoin yksilöt ja yhteisö muovaavat rakenteita ja vaikuttavat toiminnallaan myös muihin yhteisön jäseniin (Morgeson ym. 1999, 253). Näitä ilmaistaan kielellisesti, teksteinä, joiden voidaan nähdä kuvantavan todellisuutta tai rakentuneen määrättyllä tavalla olemassa olevien tavoitteiden tai tarkoitusperien ansiosta (Eskola & Suoranta, 1998, 142–143). Tässä työssä pidättäydytään kuitenkin kielitieteellisestä ja semanttisesta tarkastelusta ja rajataan kulttuurin merkityksellistäminen vuorovaikutussuhteisiin ja subjektiivisten näkökulmien ja tulkinnan tarkasteluun, joiden nähdään kytkeytyvän yksilön sulautumiseen osaksi yhteisöä.

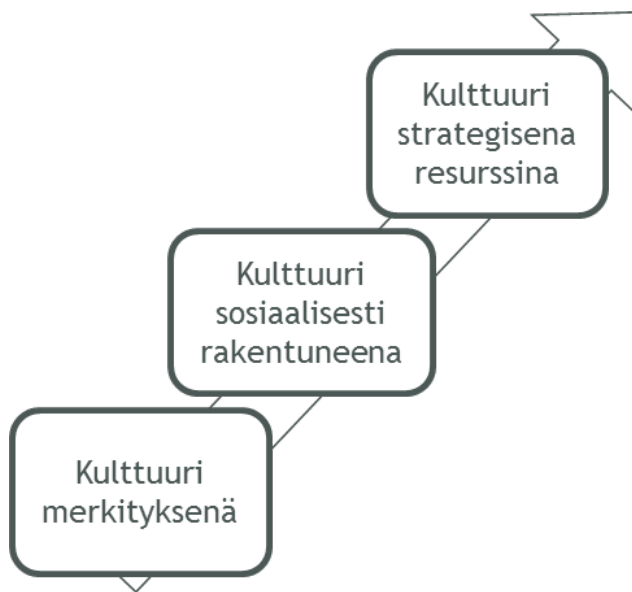
Kulttuuria voidaan tarkastella myös tiedon jakamisen näkökulmasta (Parker, 2000,1) ja hiljainen tieto on osa sitä vuorovaikutusta, jolla mielikuvia välitetään. Pohjalainen (2012) mukaan kulttuuri on hiljaisen tiedon laajin ilmentymä. Hiljainen tieto on ihmisen toiminnan

taustalla olevia uskomuksia, ajatusrakennelmia, mielikuvia ja näkemyksiä mutta työn näkökulmasta myös ammattitaitoa ja osaamista. Tieto ja osaaminen kytkeytyvät ratkaisevasti ympäröivään kulttuuriin. Pohjalaisen (2012) mukaan hiljainen tieto yhdistää kulttuurin ja yksilön. Alvesson (2001) mukaan organisaatiokulttuurin käsite sisältää binaarisen ajattelumallin, jonka mukaan se sekä yhdistää että erottaa samalla kun se on luonteeltaan sekä yleinen että erityinen. Kulttuuri toisin sanoen yhdistää sekä rakenteita että yksilötason vaikuttajia ja siten lopulta sekä organisaatioita, että identiteettejä hiljaisen tiedon avulla, että erottaa yrityksiä ja yhteisöjä toimintaympäristöinä toisistaan

Harré (1993, 21) puolestaan nimittää tietoa (*eng. knowledge*) ja osaamista (*eng. skills*) sosiaalipsykologian uuden paradigman pääkäsitteiksi luoden vahvaa poikkitieteellistä linkkiä myös tietojohdantamiseen. Haastaviakin ongelmanratkaisuja on mahdollista suorittaa yhdessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, yhteistyössä, olemassa olevaa tietoa ja osaamista hyödyntämällä. Sen edellytyksenä on kuitenkin tiedon jakoa tukevan kulttuurin olemassaolo. (Harré, 1993, 21.)

Larjovuori ym. (2015) mukaan organisaatiolle merkityksellinen inhimillinen pääoma sekä osaaminen syntyvät henkilöstön oppiessa työskennellessään ratkaisemaan kohtaamiaan haasteita ja ongelmia. Edelleen nämä vahvistuvat henkilöstön tuntiessa kulttuurin, toimintatavat sekä asiakkaat. Tällaisen organisaation toimintatapoihin kietoutuneen inhimillisen pääoman avulla henkilöstö on kykenevä tekemään organisaation strategian kanssa yhteensopivia päätöksiä jotka vievät osaltaan lähemmäs kohti yrityksen tavoitteita. Larjovuori ym. (2015.) Näin ollen tiedon jakaminen ja kulttuuri kytkeytyvät sisäiseen yrittäjyyteen, jossa apriori – tieto esitettiin yhdeksi uuden luomisen edellytykseksi, sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäksi (esim. Dimov, 2007).

Voidaan todeta, että kulttuurin tarkastelu niin merkityksellisesti, strategisesti että sosiaalisena rakenteena ovat kaikki valideja näkökulmia, eikä missään nimessä toisiaan poissulkevia. Näiden eri määrittelynäkökulmien selkeyttämiseksi, kulttuuria voisi tarkastella niin vertauskuvallisesti sen eri elinkaaren vaiheiden mukaisesti, kuten kuvassa 2.



KUVA 2 KULTTUURIN ERI NÄKÖKULMAT.

Ensimmäisenä kulttuuri pukeutuu symboleihin, semantiikkaan ja tulkintaan, joihin ihminen tullessaan osaksi yhteisöä ei enää kiinnitä niin paljon huomiota. Tässä vaiheessa hän alkaa omaksumaan kulttuurin osaksi sosiaalista todellisuuttaan ja jakaa merkitykset yhteisön jäsenten kanssa ja kulttuuri rakentuu sosiaalisesti. Vasta kun sosiaalinen identiteetti on tämän avulla rakentunut, ja yhteiset toimintamallit toteutuvat käytännössä voidaan kulttuuri mieltää yrityksen näkökulmasta strategiseksi resurssiksi. Kulttuurin rakentuminen lähtee näin ollen yksilön tulkinnasta ja sille luomasta merkityksestä siirtyen yhteisössä sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta rakentuneisiin merkityksiin ja edeten organisatoriselle tasolle, jossa kulttuuri muodostaa strategisen resurssin. Seuraavassa kappaleessa käydään läpi yrittäjyyden näkökulmia sekä miten yrittäjyyttä ilmenee sosiaalisessa kontekstissa.

2.2 Yrittäjyys

Wennekersin ym. (1999) on esittänyt, että yrittäjyys on lähtökohtaisesti käsitteenä huonosti määritelty, eikä siitä ole akateemisessa keskustelussa päästy täysin yksiselitteiseen näkemykseen. Taloustieteessä on pyritty määrittämään yrittäjyys tuotannon maksimoinnin ja taloudellisen kasvun kautta (esim. Wennekers ym.; Herbert ym. 1988) ja yrityksen funktioiden näkökulmasta. Taloustieteen sisällä ei ole tuotettu täysin yksiselitteistä määrittelyä. Tästä hyvänä esimerkkinä se, että Herbert ym. (1988, 41) on yksin tunnistanut yrittäjyydestä ainakin 12 eri tematiikkaa pelkästään taloustieteellisestä kirjallisuudesta. Psykologinen näkökulma on puolestaan keskittynyt kuvaamaan ”ominaispiirteitä” ja persoonallisuuspiirteitä yksilöissä, jotka soveltuvat tai ovat taipuvaisia yrittämiseen tai onnistuvat kuvaamaan yleisellä tasolla yrittäjiä. Toisaalta myös tätä näkökulmaa on kritisoitu esittäen, että yrittäjyys muodostuu toiminnasta, ei psykologisista tekijöistä (Covin ym. 1991, 8).

Sosiologia on tuonut yrittäjyyden diskurssiin institutionaalisempaa tarkastelua muun muassa perheyrittäjyyden tutkimuksen kautta (esim. Dyer ym. 1994). Pedagogia on puolestaan pureutunut yrittäjyyden koulutukseen ja kasvatukseen (esim. Kuratko, 2005), ja sosiaalipolitiikka on tarkastellut yrittäjyyttä yhteiskunnallisesta, muun muassa tasa-arvoaspekteja tarkastelevasta, näkökulmasta käsin. (Herbert, 1988.) Historian saatossa on myös muun muassa keskusteltu paljon yrittäjän suhteesta ympäröivään muutokseen ja siitä luovatko yrittäjät (subjekteina tai agenteina) muutoksia vai ovatko he vain (objektina) poikkeuksellisen kykeneväisiä sopeutumaan niihin (Herbert ym. 1988, 48).

Tämä työ rajaa jälkimmäiset yrittäjyyden näkökulmat ulkopuolelle ja tarkastelee lähinnä taloustieteiden, psykologian ja sosiaalipsykologian viitekehyksen synteesin kautta sosiaalisen rakentumisen näkökulmasta käsin, jolloin yksilö nähdään aktiivisena agenttina rakentamassa todellisuutta kollektiivisesti.

Fletcher (2006) tarkastelee puolestaan yrittäjyyttä hieman laajemmassa, yhteiskunnallisemmassa kontekstissa, yrittäjyyden syntymistä ja mahdollisuuksien sosiaalista rakentumista painottaen. Hänen mukaansa yrittäjämäisten mahdollisuuksien tunnistamisen tarkastelu kuitenkin on liian rajoittunutta, sillä mahdollisuuksien oletetaan olevan ”siellä jossain”, mistä ne havaitaan. Toiseksi, yrittäjyyden diskurssissa on vahvasti korostunut tekijyys (*eng. agency*) ja yksilö. Kolmantena huomiona, yrittäjyyden tarkastelu ulottuu harvoin yksilön historiaa ja persoonan rakenteita laajemmaksi, esimerkiksi

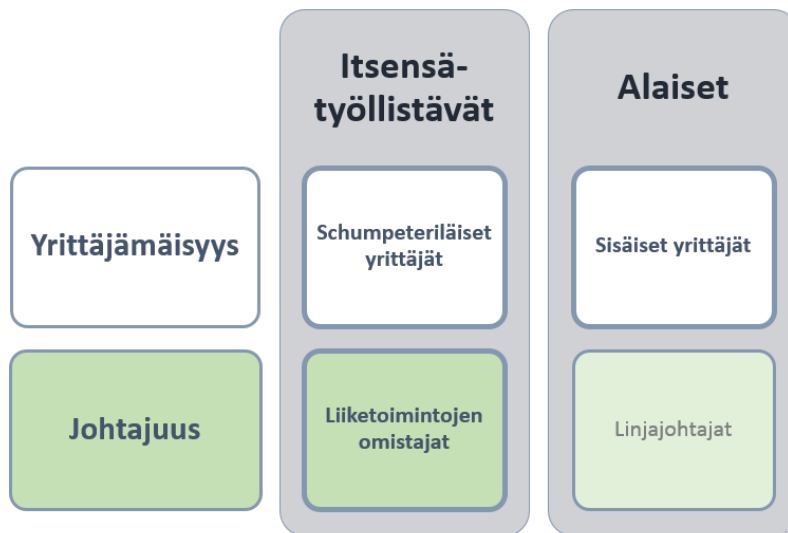
yhteiskunnallisten, taloudellisten tai kulttuuripiirteiden huomiointiin. (Fletcher, 2006, 425.)

Liikaa resursseja käytetään siten Fletcherin (2006) mukaan paradigmaattiseen keskusteluun ja positointiin. Yksilöiden tekojen ja yrittäjämäisen toiminnan sekä kulttuurillisen, sosiaalisen rakentumisen välisen vuorovaikutuksen sekä mahdollisuuksien tarkastelu jää näin ollen liian vähäiselle huomiolle. (Fletcher, 2006, 425.) Epäonnistuneiden painotusten lisäksi esiintyy myös käsitteellisiä haasteita; Yrittäjyyttä ja pieniä muutaman hengen yrityksiä pidetään usein virheellisesti synonyymeina (Wennekers ym., 1999). Tämän tutkimuksen näkökulmasta, etenkin tekijyyteen ja yksilörajoitteisuuteen kohdistuva kritiikki on hyvinkin relevanttia.

Syy yksilökeskeisyyteen on kuitenkin historian kautta selitettävissä: Yrittäjyys liittyy perinteisten näkemysten mukaan pääsääntöisesti yksittäisten henkilöiden toimintaan (Wennekers ym., 1999; Herbert ym., 1989, 47) mutta se ei kuitenkaan rajaudu yksityisyrittäjyyteen, kuten arkikielessä usein assosioidaan. Schumpeterin (1936) klassinen näkemys yrittäjyydelle sisältää ajatuksen uusien yhdistelmien toteuttamisesta ja niitä toteuttavat yksiköt ovat yrittäjiä. Tämä näkemys ei ota kantaa ”toteuttavien yksiköiden” luonteeseen, eikä se suoranaisesti rajaa sitä myöskään yksittäisen henkilön toimintaan, mutta alkuaan fokus on ollut yksittäisen henkilön yrittäjyydessä, eli yksityisyrittämisessä.

Wennekers ym. (1999, 47) on hyödyntänyt yrittäjyyden määrittelemisessä tyypittelyä kolmeen tunnistamaansa yrittäjyyden muotoon:

- 1) Schumpeteriläiseen yrittäjyyteen,
- 2) sisäiseen yrittäjyyteen sekä
- 3) liiketoiminnan johtotason omistajuuteen (1999, 47)



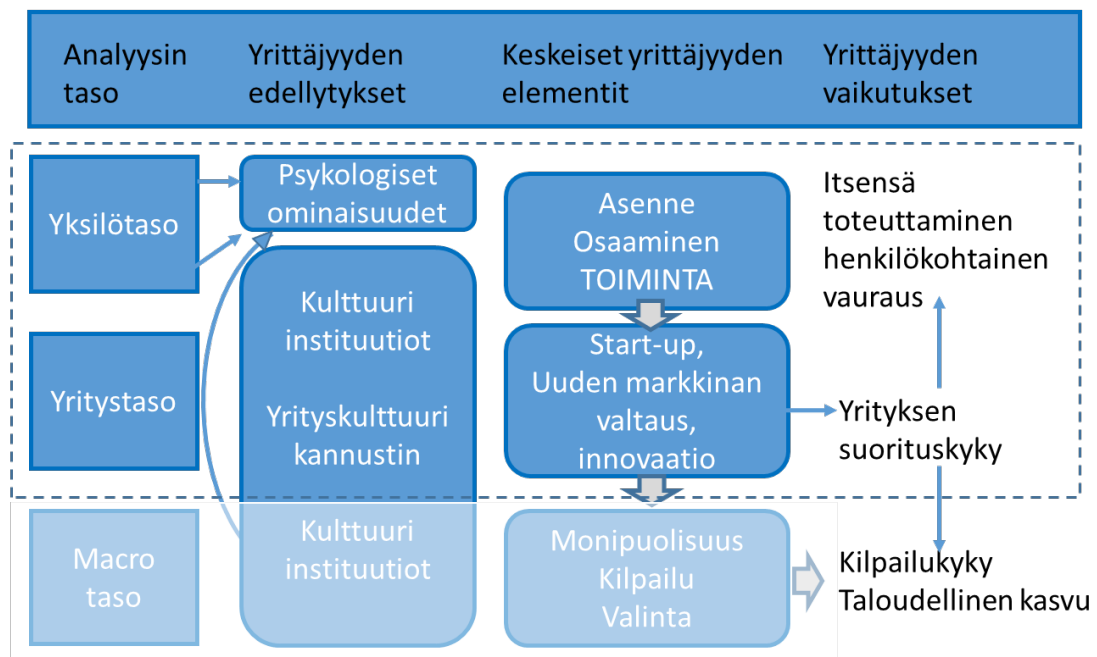
Kuva 3 JAOTTELU YRITTÄJYYDEN ILMENTYMISTÄ, MUKAILTU WENNEKERS YM. (1999)

Kuten kuva 3 esittää, jaottelu tapahtuu yrittäjyyden tasojen *yrittäjämäisyys* (eng. *Entrepreneurial*) ja *johtajuus* (eng. *Managerial*) (vaaka-akseli) sekä itseohjautuvuuden/työllistämisen ja alaisuuden (pystyakseli) luonteen mukaan. Mallin mukaan Schumpeteriläiset ”perinteiset” yrittäjät ja sisäiset yrittäjät lukeutuvat niin sanotuiksi yrittäjämäisiksi toimintoiksi ja eroavat keskenään lähinnä itseohjautuvuuden näkökulmasta: Perinteiset yrittäjät työllistävät itse itsensä ja Schumpeteriläinen yrittäjä edustaa usein pienen yrityksen yrittäjää. Kyseinen yrittäjyyden taso, on siten vain yksilöön rajautuvaa toimintaa, kun taas sisäinen yrittäjyys on kollektiivinen, yksilötasoa laajempi yrittäjyyden muoto ja yrityksen alaisissa näkyvää yrittäjämäistä toimintaa. (Wennekers ym.1999.)

Johtotason liiketoiminnan omistajat (eng. *Managerial business owner*) ja sekä linjajohtajat (eng. *Executive managers*) luetaan johtoasemien edustajiksi. Liiketoiminnan omistajat vastaavat itsellensä tai työllistävät itseään. Liiketoimintaomistajat lukeutuvat Wennekersin ym. (1999) mukaan myös yrittäjyyssuodoksi. Huomionarvoista tässä on kuitenkin, että nämä omistavat ja johtavat usein itse omistamaansa liiketoimintaa, mutta saattavat kuitenkin olla sidotut yrittäjämäisen päätöksenteon näkökulmasta muun yrityksen toimintoihin. Linjajohtajat rajautuvat yrittäjätyyppien ulkopuolelle, sillä linjajohtajuudessa ei Wennekersin ym. (1999) mukaan ilmene vastaavaa yrittäjähenkisyyttä kuin muissa kategorioissa. Kuvan yrittäjyyssuodetta yhdistää vahva itseohjautuvuus. Tässä tutkimuksessa yrittäjyyttä tarkastellaan sisäisen yrittäjyyssuodetta näkökulmasta. Vaikka malli

ei itsessään selvitä vielä mitä sisäinen yrittäjyys käytännössä tarkoittaa, tarjoaa se kuitenkin kelpo rajauksen siihen, miten sisäinen yrittäjyys suhtautuu organisaation eri asemiin sekä mitä tärkeintä, erottaa sen perinteisestä yksityisyrittäjyydestä.

Yrittäjämäisen toiminnan vaikutus yrityksen suorituskykyyn ja taloudelliseen kasvuun



KUVA 4 YRITTÄJÄMÄISEN TOIMINNAN VAIKUTUS SUORITUSKYKYYN. MUKAILTU WENNEKERS YM. (1999).

Kuva 4 esittää yrittäjyyden ja suorituskyvyn näkökulmasta tutkimuksen pääpainopisteen. Analyysin taso säilyy yritys- ja yksilötasolla, eli kilpailukyky ja taloudellinen kasvu sekä niin sanotut ulkoiset makro-tason muuttujat rajautuvat tutkimuksen ulkopuolelle. Puolestaan yläpuolen katkoviivalla rajattu alue käsitellään suurelta osin tämän tutkimuksen puitteissa ja erityisesti yrittäjämäisen toiminnan edellytyksen ja keskeiset elementit ovat huomion keskipisteenä.

Huolimatta yrittäjyyden määritelmien hajautuneesta kentästä, olemassa olevissa määritelmissä ja teoreettisissa keskusteluissa korostuvat kuitenkin toistuvasti määrätyt teemat, joita tarkastellaan seuraavaksi lähemmin. Yrittäjyys on esimerkiksi määritelty ajatustavaksi, jossa mahdollisuuksia korostetaan yli uhkien ja luovuus sekä kyky kehittää ideoita korostuvat (Dimov, 2007). Toisaalta Covin ym. (1991, 8) on todennut, ettei yksilön psykologinen profiili tee ihmisestä yrittäjää, vaan käyttäytyminen ja toiminta ovat oleellisessa osassa yrittäjämäistä toimintaa. Yrittäjyyden määritelmässä on korostettu myös

havaitsemiskykyä, rohkeutta ja kykyä toimia (Herbert & Link, 1989, 48). Wennekers ym. (1999, 47) lähestyvät yrittäjyyttä seuraavan määritelmän näkökulmasta:

"Yrittäjyys on yksilön halua ja kykyä vaikuttaa itsenäisesti, tiimeissä, organisaation sisä- tai ulkopuolella. Yrittäjyys sisältää uusien taloudellisten mahdollisuuksien havaitsemista ja luomista sekä syntyneiden ideoiden viemistä markkinoille, epävarmuuden sekä muiden esteiden kohtaamista sijaintiin, muotoon liittyen sekä resurssien ja tuotantolaitosten käyttöön ja hyödyntämiseen liittyviä päätöksiä." (Wennekers ym. 1999, 47)

Yllä olevassa määritelmässä korostuvat itseohjautuvuus, tahtotila ja halu vaikuttavat, mahdollisuuksien tunnistaminen ja niitä edistävä toiminta sekä epävarmuuden sietokyky sekä päätöstentekokyky. Myös asenteita, kuten usko omiin kykyihinsä (*eng. self-efficacy*), on sekä teoreettisesti että empiirisesti liitetty johtamisen ja yrittäjyyden ilmiöön. (Krueger, Reilly & Carsund, 2000). Bull & Willard, (1993, 183) ovat puolestaan nähneet yrittäjyyden ja siihen liittyvät edellytykset seuraavalla tavalla: *"Henkilö, joka toteuttaa uuden yhdistelmän, aiheuttaen epäjatkuvuutta, olosuhteissa, jossa ilmenee:*

- 1) *tehtäväorientoitunutta motivaatiota,*
- 2) *asiantuntijuutta,*
- 3) *odotusarvo henkilökohtaisesta voitosta/saavutuksesta, sekä*
- 4) *tukeva ympäristö."* (Bull ym. 1993, 183.)

Määritelmä sisältää olosuhteet, joissa toteutuu sekä yksilön että ympäristön määräyty piirteet. Vaikka yrittäjyys näin ollen rakentuu sisäisesti henkilön asiantuntijuuteen ja motivaatioon nojaten, täytyy Bull (ym. 1993) mukaan myös mahdollistavat puitteet ja sosiaalisten vuorovaikutusten välittämät odotukset toteutua. Myös tämä näkökulma yhdistää näin ollen tiedon tai kompetenssit, hyötyjen maksimoinnin, yksilötason motivaation sekä ympäristön tuen ja sosiaalisen puolen yrittäjyyteen ja uuden luomiseen.

Yrittäjyyden käsite on myös vahvasti yhdistetty opportunistisiin sekä määräytyssä kontekstissa syntyneeseen ajatukseen tai ideaan, uuden luomiseen ja innovatiivisuuteen, jonka kehittämisessä piilee vahva potentiaali ja mahdollisuus tuottavuuteen (Dimov, 2007). Yrittäjää ohjaakin usean teorian mukaan juuri tuoton odotusarvo (Bull ym. 1993; Katz ym. 1978; Wilke ym. 1994). Korkea tuoton odotusarvo motivoi yrittämään, ja yksilöt ovat valmiita uhraamaan enemmän aikaansa ja kapasiteettiaan, sitoutumaan vahvemmin, jos odotukset palkkiosta ovat suurempia. Näin ollen yksilön taipumukseen sitoutua liittyy vahvasti odotettavissa olevat tuotot tai hyödyt. (Wilke ym. 1994, 10). Sitoutumista seuraava

inhimillinen panos sekä motivaatio ovat myös suurimpia sosiaalisia rakenteita ylläpitäviä tekijöitä. (Katz ym. 1978).

Usean tutkijan mukaan yrittäjyys kytkeytyy myös yksilön motivaatioon ja oman toimintansa ohjaamiseen (Dimov, 2007; Bull ym. 1993; Wilke ym. 1994). Yksilön tarve saada aikaiseksi toimii motivoivana tekijänä vaikuttaen myös päätöksen ja valintojen tekemisen prosessiin. Päätöksenteon ja valintojen hetkissä on läsnä myös hyötyjen maksimointi. (Wilke ym. 1994.) Mahdollisuuksien hyödyntäminen liittyy myös oleellisesti yrittäjyyteen (Dimov, 2007) mutta sitä edeltää, kuten aiemmin todettiin *aikomus*, jonka ymmärtäminen Krueger ym. (2000, 412) mukaan on avainasemassa yrittäjyyden ymmärtämisessä. Yksinkertaisimmillaan, aikomukset ennustavat käyttäytymistä ja asenteet puolestaan ennustavat aikomuksia.

Uuteen ideaan tai innovatiiviseen oivallukseen liittyy myös luovuus sekä mahdollisuuksien tunnistaminen. Siinä piilee kuitenkin myös riski. Dimovin (2007) mukaan rohkeus tai halukkuus riskinottoon tai niin sanottu riskinottokyky onkin yrittäjillä korkea. Yrittäjyyskontekstissa yksilön luovuudessa on tunnistettu neljä tekijää: persoonallisuus, luontainen motivaatio, tietämys, sekä kognitiiviset taidot (tarkkaavaisuus, havaitseminen, muisti, ajattelu, kieli ja oppiminen) ja kyvykkyydet (Dimov, 2007.) Nämä pätevät Dimov (2007) mukaan etenkin luoviin yksilöihin ja yrittäjyyteen asiantuntijakontekstissa, jossa ennalta olemassa oleva tieto ja luova idea/ratkaisu sekä valppaus ovat kytköksissä toisiinsa. Dimov (2007) painottaa määritelmässään enemmän yksilön sisäisiä, psykologisia edellytyksiä verrattaessa esimerkiksi Bull ym. (1993) määritelmää yrittäjyydestä, jossa toimintaa tukeva ympäristö mainitaan.

Myös Shane & Venkataraman (2000, 217) toteavat, että suppea yrittäjyyden tarkastelu yksilöiden, pienyritysten tai uusien yritysten muodossa ei ole tarpeeksi kattava. Seuraavassa kappaleessa keskitytään kyseisen yrittäjyyden sosiaalisen puolen ja sisäisen yrittäjyyden avaamiseen. Vaikka Shane ym. (2000) pyrkivät artikkelissaan luomaan viitekehystä, joka palvelisi yrittäjyyden tutkimuskenttää laaja-alaisuudellaan, sivuttaa se kuitenkin osaltaan sisäisen yrittäjyyden monipuolisuuden keskittyessään vahvasti mahdollisuuksien tunnistamisen näkökulmaan. Dimovin (2007) näkökulmassa yrittäjämäiset mahdollisuudet tunnistetaan kuitenkin osana jatkuvaa ideointi- ja kehittelyvirtaa, joita muovaavat yksilön sosiaaliset vuorovaikutussuhteet (Dimov, 2007, 714). Näin ollen sosiaalinen vuorovaikutussuhde tulee ratkaisevaksi osaksi uuden

syntymistä myös Dimovin (2007) esittämässä viitekehyksessä. Vuorovaikutuksessa ja yhteiseksi mielletyissä toimintatavoissa kaikki nämä ottavat muotonsa edustaen sosiaalisesti miellettyä todellisuutta.

Wilke ym. (1994) on esitellyt ryhmän tai yhteisön suorituskykyä ohjaavaksi tekijäksi yhtä lailla odotusarvon aikaansaannoksen tuottamista hyödyistä. Toiminnan ohjaamisen logiikka vaikuttaisi samankaltaiselta siten myös yrittäjyyden kollektiivisessa ilmentymisessä, yrittäjämäisessä toiminnassa ja sisäisessä yrittäjyydessä. Dimovin (2007, 714) mukaan yrittäjämäiset mahdollisuudet koostuvat nimenomaisesti sosiaalisesta oppimisprosessista, jossa uusi tieto täydentää ja ratkoo epävarmuustekijöitä sen sijaan, että ne olisivat yksittäisen henkilön aikaansaannos. Yksilökohtaiset tekijät kytkeytyvät myös ideoiden jalostamisessa sosiaalisin suhteisiin ja vuorovaikutukseen (Fletcher, 2006). Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan lähemmin yrittäjyyden sosiaalista ulottuvuutta, sisäistä yrittäjyyttä.

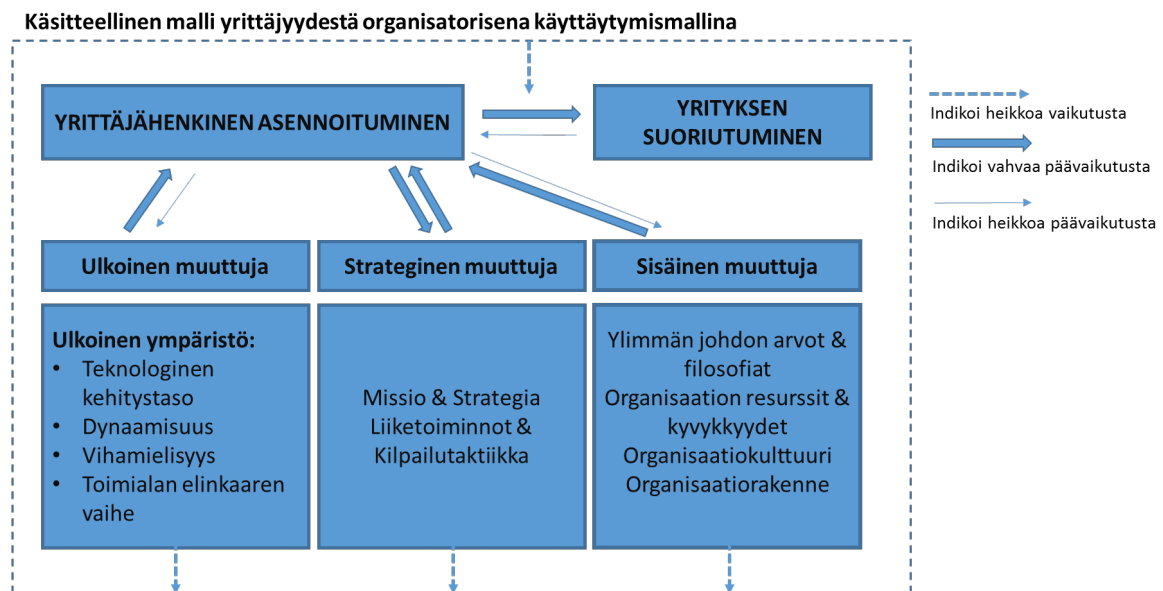
2.3 Yrittäjyyden sosiaalinen ulottuvuus

Kuten edellisessä kappaleessa yrittäjyydestä jo todettiin, se ei jää yksilön ilmiöksi, vaan voi kietoutua myös yhteisön toimintatavaksi. Yhteisö ymmärretään tässä tutkimuksessa Morgesonin ym. (1999, 251) mukaisesti kuvaamaan keskinäisesti toisiinsa sidoksissa olevaa sekä päämääräohjattua yksilöiden, ryhmien, yksiköiden, organisaatioiden tai instituutioiden yhdistelmää. Tämä yhteisöllisen tason analyysi edustaa siten sosiaalista ilmiötä, ja ilmentää sen sosiaalista rakentumista. (Morgeson ym. 1999.) Yrittäjyyden sosiaalisen ulottuvuuden kuvaamiseen käytetään käsitteitä kuten *yrittäjämäinen toiminta*, *yrittäjämäiset mahdollisuudet* tai *aikomukset*, *yrittäjämäiset tapaukset* sekä *yrittäjähenkisyys*. (Wennekers ym. 1999; Krueger, ym. 2000; Dimov, 2007). Nämä ehdottavat yrittäjämäisen tapauksen olevan usein tulos sosiaalisten, kulttuuristen sekä henkilökohtaisten tekijöiden vuorovaikutuksesta.

Yritykset, joissa yrittäjämäiset ominaisuudet tai asenne (*eng. Entrepreneurial posture*) korostuvat, ovat riskinottokykyisiä, innovatiivisia sekä proaktiivisia (Covin ym. 1991, 7). Tämän kaltainen, työntekijätasolta löytyvä yrittäjyys on *sisäistä yrittäjyyttä*. Siinä näkyy yrittäjyyden piirteitä, mutta tätä yrittäjämäistä toimintaa toteutetaan kuitenkin alaisasemasta käsin (Wennekers ym. 1999), ei liiketoiminnan omistajuuden kautta. Käytännössä positio

tarkoittaa pienempää (jos lainkaan) pääomaan liittyvää riskiä sekä jossain määrin rajatumpaa päätöksentekoa esimerkiksi ”schumpeteriläiseen yrittäjyyteen” verrattuna.

Tämä yksilöä laajempi näkökulma on vallannut alaa yrittäjyysdiskurssissa ja muun muassa Covinin ym. (1991, 8) on esittänyt, että yrittäjyyden yritys- tai organisaatiotason tarkastelu tuo mukanaan useita hyötyjä verrattuna yksilökeskeiseen yrittäjyyteen fokusoiviin teorioihin. Se ei ole täysin perinteisistä yrittäjyyden määritelmistä poikkeava, vaan pitäisi nähdä pikemmin laajenuksena tai jatkumona (Covin ym. 1991, 11). Sisäinen yrittäjyys tuo näin ollen yrittäjyyden mentaliteetin yhteisön toimintatavoiksi.



Kuva 5 MALLI YRITTÄJÄHENKISYYDESTÄ JA SUORITUSKYKYYN VAIKUTTAVISTA MUUTTUJISTA, COVIN YM. (1991,10) MUKAILTU MALLI.

Malli 5 kuvaa Covinin (ym. 1991) mallia mukailien yrittäjyyden ilmentymistä läpi yrityksen tapahtuvana käyttäytymisenä. Vahvin vuorovaikutussuhde löytyy mallin strategisten muuttujien sekä yrittäjämäisen asennoitumisen välillä. Sisäiset ja ulkoiset muuttujat vaikuttavat voimakkaammin yrittäjämäiseen asennoitumiseen, kuin mitä asennoitumisen nähdään vaikuttavan näihin muuttujiin. Yhtä lailla yrittäjämäisen asennoitumisen nähdään vaikuttavan selkeämmin yrityksen suorituskykyyn, kuin mitä suorituskyky vaikuttaa asennoitumiseen. (Covin ym. 1991.)

Covinin ym. (1991) on mallissaan tunnistanut, kuten kuvassa 6 alla korostetaan, yrittäjämäisen yritystoiminnan mallissa neljä sisäistä muuttujaa, joiden esitetään

vaikuttavan yrityksen suorituskykyyn. Muuttujat ovat 1) johdon arvot ja filosofiat, 2) organisaation resurssit ja kompetenssit, 3) organisaatiokulttuuri sekä 4) organisaation rakenne. Malli ei kuitenkaan avaa, minkälaisia näiden osa-alueiden tulee olla, jotta suorituskyky esimerkiksi kasvaa, mutta se ohjaa temaattisesti tarkastelemaan kyseisiä aiheita lähemmin, kun yrittäjämäisen asennoitumisen ja suorituskyvyn taustalta löytyviä rakenteita halutaan ymmärtää. (Covin ym. 1991, 10.) Tämän tutkimuksen huomio kiinnittyy juuri tämän osa-alueen avaamiseen.



KUVA 6 TUTKIMUKSEN RAJAUS YRITTÄJÄMÄISEN KÄYTTÄYTYMISEN KONTEKSTISSA, COVIN YM. (1991,10) MUKAILTU MALLI.

Kuten aiemmassa teoriaosassa avattiin, kulttuurin syntymisen edellytyksenä on yhteisöllisyys (Larjovuori ym. 2015). Kun toimintaa viedään useamman ihmisen toimintamalliksi, muotoutuu käyttäytymistavasta jo yhteiseksi mielletty ja kulttuurin rakentunut toimintatapa. Yksilön toiminta ei siten myöskään synny tyhjiössä tai sattumalta (Morgeson ym. 1999) vaan hiljainen tieto yhdistää kulttuurin ja yksilön (Pohjalainen, 2012).

Yrittäjämäinen toiminta määritellään tarkoituksenmukaiseksi, suunnitelluksi toiminnaksi (Kreuger ym. 2000). Yrittäjähenkiset tai yrittäjämäiset yksilöt ovat suurissa yrityksissä *sisäisen yrittäjyyden* (eng. *intrapreneurship*) ja *organisatorisen yrittäjyyden* ilmentymiä (Wennekers ym., 1999, 47). Wennekers ym. (1999) sekä Antoncic & Hirsch (2003) käyttävät käsitettä sisäinen yrittäjyys synonyymisesti myös *korporatiivisen yrittäjyyden* (eng. *Corporate entrepreneurship*) käsitteen kanssa. Antoncicin ym. (2003) mukaan

sisäinen yrittäjyys on yrityskoosta riippumaton ilmiö. Tässä tutkimuksessa käytetään yrittäjyyden sosiaalisen ulottuvuuden kuvaamiseen selkeyden nimissä etabloitunutta käsitettä *sisäinen yrittäjyys*.

Antoncić ym. (2003, 21) esittää, että sisäisen yrittäjyyden moniulotteiseen käsitteeseen liittyy yritystoiminnan kahdeksan eri osa-aluetta:

- 1) uudet liiketoiminnot,
- 2) uudet yritykset,
- 3) tuote- ja palveluinnovaatiot,
- 4) prosessi-innovaatiot,
- 5) uudistumiskyky,
- 6) riskinotto-kyky,
- 7) proaktiivisuus sekä
- 8) aggressiivinen kilpailullisuus, Antoncić ym. (2003, 21).

Näitä osa-alueita analysoimalla ja kehittämällä yritysjohtajat voivat kehittää huomattavasti yrityksen suorituskykyä (Antoncić ym., 2003, 21; Covin ym. 1991) liittäen sisäisen yrittäjyyden pääomaa luovaksi käsitteeksi. Kuitenkin Antoncić ym (2003) näkemys sisältää olettamuksen, että yrittäjähenkisyys tulisi johdettuna. Sosiaalisen rakentumisen näkökulmasta yrittäjyyden täytyy löytyä kaikilta tasoilta, ja rakentua nimenomaisesti vuorovaikutuksessa ja toimintamalleissa, alhaalta ylöspäin. Voidaan pikemminkin ajatella, että yrittäjyyttä ja kulttuuria voidaan johdatella, mutta ei suoranaisesti johtaa ja johdattelua voidaan tehdä esimerkiksi kannustimien avulla. Wennekers (1999, 45) on todennut sekä yrityskulttuurin että kannustimien olevan potentiaalisesti sisäistä yrittäjyyttä stimuloivia tekijöitä. Sisäinen yrittäjyys rakentuu rakenteissa ja niiden tulkinnassa. Samaan päätyvät myös Covin ym. (1991), vaikka heidän mallissaan tunnistetaan tämän vaikutussuunnan lisäksi myös yrittäjämäisen asenteen vaikuttavan yrityskulttuuriin, kompetensseihin sekä organisatorisiin rakenteisiin. Rakenteiden on mahdollistettava toisin sanoen sisäinen yrittäjyys, jotta se voi edelleen tukea rakenteita.

Yrittäjämäisen toiminnan sosiaalista ulottuvuutta ilmenee myös yrityksissä innovaatioiden ja mahdollisuuksien kehittämisen muodossa. Antoncić ym. (2003, 9) mukaan sisäinen yrittäjyys ei kata ainoastaan uusien liiketoimintamahdollisuuksien luomista, vaan myös erilaista yrityksessä tapahtuvaa innovatiivista toimintaa. Soveltamisalueista Antoncić ym.

(2003) antaa esimerkeiksi uusien tuotteiden kehittämisen, palveluiden tuottamisen ja uudet teknologiat, hallinnolliset toimintatavat sekä strategiat ja kilpailuaseman hyödyntämisen.

Organisatorinen innovatiivisuus onkin Antoncicin ym. (2003) mukaan kaikista sisäistä yrittäjyyttä sivuavista käsitteistä merkitykseltään sitä lähimpänä. Kytkös löytyy perinteisessä ”Schumpeteriläisessä” yrittäjyysnäkökulmassa korostuvan uuden luomisen kautta. (Antoncic ym. ym., 2003.) Toisaalta myös Miettisen, Lehenkarin, Hasun & Hyvösen (2002) mukaan ideoiden synty- ja kehitystoiminnassa jo aiemmin olemassa olevien yhteistyösuhteiden hyödyntäminen on yleistä, mikä johtaa innovatiivisuuden ja uuden luomisen vuorovaikutuksen pariin, kuten esim. Dimov (2007) painottaa.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys on toisaalta tunnistettu perinteisemmässäkin yrittäjyyskeskustelussa. Kuten aiemmin todettiin, Dimov (2007) mukaan ajatuksen tai idean kehittäminen tai synnyttäminen yksin, ilman ympäröivän maailman stimulusta tai vaikutteita on harvinaista. Ideat ja ajatukset nousevat usein esiin ja tietoisuuteen juuri sosiaalisessa kontekstissa tai vuorovaikutustilanteissa. Potentiaaliset yrittäjät aikaansaavat siten itselleen stimulaatiota yrittämällä vakuuttaa, osallistaa tai organisoida sekä vaikuttaa sosiaalisessa tulkinta- ja keskusteluprosessissa ideointiprosessin dynamiikkaan ja toisiin osapuoliin. Tästä prosessista Dimov (2007) käyttää käsitettä mahdollisuuden kehittäminen (*eng. Opportunity Development*).

Mahdollisuuksien kehittämistä toteutetaan tämän kaltaisissa organisaatioissa organisoidusti ja osana joka päivästä arkea. Mahdollisuudet voivat ilmetä jatkuvasti kehittyvien ideoiden virtana (*eng. flow*). Ne muovaantuvat ja kehittyvät ihmisten vuorovaikutuksen, luovien oivallusten ja toiminnan kautta vaiheittain. (Dimov, 2007, 714.) Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan organisaation merkitystä suhteessa yrittäjyyteen.

2.4 Sisäinen yrittäjyys ja organisaatio

Kuten jo johdannossa esitettiin, tässä tutkimuksessa sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet ymmärretään Antoncicin ym. (2003, 9) näkemyksen kanssa yhtenevästi, jolloin sisäinen yrittäjyys ilmenee tavanomaisesta linjaorganisaatiosta poikkeavina yrittäjämäisinä käyttäytymisaikeina sekä käytöksenä organisaatiossa. On siis ymmärrettävä, kuten

Wennekers ym. (1999) malli (kuva 3) esittää, linjaorganisaation ja sisäistä yrittäjyyttä palvelevan organisoitumisen erot, jotta sisäisen yrittäjyyden mukaisiin käyttäytymiseen päästään käsiksi. Organisaatio luo sen yhteisön ja ympäristön, puitteet, jonka vaikutuksen alaisena yksilö sisäistä yrittäjyyttä harjoittaa (Bull ym. 1993).

Työyhteisöstä puhuttaessa organisoituminen perustuu yrityksen toiminnan tavoitteisiin ja sen sisäiset ryhmät sen toteuttamista edesauttaviksi yksiköiksi. (Harré, 1993, 44.) Sisäisen yrittäjyyden näkökulmasta jokainen yksilö harjoittaa yrittäjämäistä toimintaa ja rakenteiden täytyy näin ollen sallia ja mahdollistaa tämän kaltainen toiminta (Bull ym. 1993). Organisaatorakenne on Covin ym. (1991, 17) mukaan määritelty organisaation sisäisen työskentelyn järjestelyn, viestinnän tai auktoriteettisuhteiden kautta. Yksilöiden toimiessa yhdessä, yhteistyössä, syntyy rakenteita, jotka yrityskontekstissa ovat suhteellisen pysyviä tai hitaasti muuttuvia. (Harré, 1993, 34).

Covin ym. (1991) mallissa (kuva 4) organisaation rakenne löytyy myös niiden sisäisten muuttujien joukosta, jotka vuorovaikutuksellaan ylläpitävät yrittäjämäistä asennoitumista ja edelleen yrityksen suorituskykyyn. Gold, Malhotra & Segras (2001) onnistuivat tutkimuksessaan kytkemään organisaation käsitteen tehokkuuteen ja mittaroimaan sitä käsitteiden tiedon infrastruktuuri (*eng. knowledge infrastructure*) ja tiedon prosessointikyky kautta. Tiedon infrastruktuuri kattaa heidän määritelmänsä mukaan tietotekniikan, organisaatiokulttuurin sekä organisaatorakenteen. Tiedon prosessointiin tai omaksumiseen sisältyivät kyky tiedustella, muuntaa, soveltaa sekä suojella olemassa olevaa tietoa. (Gold ym. 2001). Ei siis ole yhdentekevää, miten organisoitumista tehdään tai miten tehokkuuteen ja menestykseen tähtäävä organisaatio toimii.

Asiantuntijaorganisaatioissa työn ja yhteydenpidon mennessä suuremmissa määrin virtuaaliseen muotoon, rakenteet voidaan mieltää myös verkostoiksi (Wilke, 1994). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, etteivät henkilöt istu aina samassa huoneessa suorittamassa samoja tehtäviä vaan organisaatio itsessään voi olla hyvinkin virtuaalinen. Tylerin ym. (2000) mukaan verkostoissa organisatoriset hierarkiat ovat madaltuneet ja itseohjautuvien tiimien ja yksilöiden merkitys on kasvanut. Verkostoissa näkyy myös suhteessa vähemmän auktoriteetteja valvomassa työskentelyä välittömästi. (Tyler ym. 2000.) Staattisten rakenteiden rinnalle ovat nousseet dynaamiset organisaatorakenteet. Ståhle ym. (1999, 68) on mieltänyt dynaamisen organisaation jopa hieman kaoottiseksi kokonaisuudeksi, jossa rajat yrityksen ulkopuolelle hämärtyvät kompleksisten sidosryhmä/asiakassuhteiden takia.

Antoncin ym. (2003,10) mukaan sisäinen yrittäjyys ilmenee organisaatorakennetta tarkasteltaessa pääsääntöisesti organisaation rajoilla, eikä niinkään organisaation ytimessä, johon yritysjohto voidaan sijoittaa. Rakenne tukee osaamisten hyödyntämistä rohkaisemalla henkilöstöä sosiaaliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen, mikä rakentaa myös sosiaalista pääomaa yritykselle (Lönqvist ym., 2005). Tämä mahdollistaa kokemusperäisen ja hiljaisen tiedon siirron ja organisatorisen oppimisen (Hong, 1999), jolla myös kulttuuria ja toimintatapoja viestitään eteenpäin. Resurssiperustaisen näkemyksen mukaan inhimillinen pääoma luo kilpailuetua, mikäli se kattaa hankalasti kopioitavissa olevaa tai korvattavaa inhimillistä pääomaa (Barney, 1991) Larjovuori ym. (2015,14) mukaan yhteisöllisyys ja kilpailukyky kytkeytyvät juuri inhimillisen pääoman kautta toisiinsa. Myös asiakkaiden, kulttuurin ja organisaation tunteminen luo lisäarvoa.

“Organisaatiolle merkityksellinen osaaminen ja inhimillinen pääoma syntyvät, kun henkilöstö oppii työskennellessään ratkaisemaan työhön liittyviä ongelmia ja haasteita sekä tuntee organisaation toimintatavat, kulttuurin ja asiakkaat.” Larjovuori ym. (2015,14)

Moni tutkimus, joka on tarkastellut yrityksen tai organisaation suorituskykyä (eng. *Organizational performance*) nykyisen nopeasyklisen muutoksen yhteiskunnassa on lähestynyt ilmiötä tietojohdamisen näkökulmasta. Zack, McKeen & Singh (2009) osoittavat omassa kvantitatiivisessa tutkimuksessaan korrelaatioita tietojohdamisen käytäntöjen ja organisaation suorituskyvyn välillä. He osoittivat myös organisaation suorituskykyjen toimivan välillisenä vaikuttajana tietojohdamisen käytäntöjen ja taloudellisen suorituskyvyn (eng. *Financial performance*) välillä. Tämä puhuisi tietojohdamisen käytäntöjen ja prosessien painoarvon kasvamisen puolesta, osoittaen välillisesti myös organisaatiokulttuurin yhteyttä taloudelliseen suorituskykyyn. Tietojohdamisen käytännöiksi Zack ym. (2009) määrittävät:

- 1) kyvyn paikantaa ja jakaa olemassa olevaa tietoa,
- 2) kyvyn luoda uutta tietoa,
- 3) organisaatiokulttuurin, jossa rohkaistaan tiedon luontia ja jakoa, sekä
- 4) tiedon ja oppimisen strategisen arvon huomioinnin, Zack ym. (2009).

Tämän tutkimuksen näkökulmasta luonnollisesti organisaatiokulttuurin kytkeminen suorituskykyyn on mielekäs havainto, sekä se, että muutkin Zack ym. (2009) mainitsevat tietojohdamisen käytännöt vastaavat selkeästi sisäisessä yrittäjyydessä näkyviä teemoja. Sisäinen yrittäjyys voidaan näin ollen nähdä olevan älykästä, tiedon tehokkaan käyttämisen ja johtamisen käytäntöihin nojaavaa työntekijälähtöistä toimintaa. Edelleen Larjovuoren

ym. (2015) mukaan yllä esitetyllä tavalla, organisaation työkäytäntöihin viety inhimillinen pääoma mahdollistaa strategian toteuttamista työntekijätasolla, sillä se auttaa henkilöstöä tekemään päätöksiä, jotka ovat linjassa yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa. (Larjovuoren ym. 2015.) Aivan kuten Schein (1987) on esittänyt kulttuurista, myös Larjovuori (2015) nostaa inhimillisen pääoman strategian potentiaalisesti tukijaksi.

Covin ym. (1991, 15) on esittänyt, että yrityksen kyky toimia yrittäjämäisesti, riippuu yrityksen resursseista ja kompetensseista. Näin ollen sosiaalinen pääoma luo edellytykset sisäiseen yrittäjyyteen, samoin kuin organisaation rakenne voi luoda sille perustaa. Osaava ja asiantunteva henkilöstö on toisin sanoen todennäköisemmin kykenevä innovatiiviseen toimintaan ja sisäiseen yrittäjyyteen puitteissa, joissa liiallinen byrokratia tai hierarkia ei rajoita mahdollisuuksia luoda uusia ratkaisuja. Covin ym. (1991) on sisällyttänyt organisaation resursseihin ja kompetensseihin myös palkitsemisjärjestelmän, jolla voidaan myös tukea yrittäjämäistä toimintaa. Organisaation järjestäytymisellä voi paitsi työn luonteen, yrityskulttuurin ja tuloksellisuuden näkökulmasta olla myös suoria yhteyksiä yksilöiden tyytyväisyyteen, ja näin ollen välillisesti motivaatioon (esim. Wilke, 1994).

Yrityksen yrittäjämäinen asenne tai toiminta voi vaikuttaa organisaatorakenteeseen välillisesti organisaatiota ympäröivien tekijöiden kautta. Toisaalta yrittäjämäisellä toiminnalla voi olla myös suurempia vaikutuksia organisaation rakenteeseen. (Covin ym. 1991, 18.) Yrittäjämäinen asenne on Covin ym. (1991) mukaan myös positiivisesti yhteydessä yrityksen suorituskykyyn silloin, kun sitä hallinnoidaan sille soveltuvan organisaatorakenteen kautta. Covin ym. (1991, 18) on esittänyt yrittäjämäistä asennetta tukeviksi rakenteiksi hajautuneen päätöksentekovallan, minimaaliset hierakiatasot ja vapaat viestintäkanavat sekä integroidut tuotekehitysprosessit ja markkinointitoiminnot. Seuraavassa kappaleessa keskitytään tarkastelemaan organisaatiossa vallitsevia arvoja ja normeja, jotka usein näyttäytyvät juuri asenteina ja toimintatapoina. Samalla pyritään kytkemään niitä sisäisen yrittäjyyden ja organisaatiokulttuurin keskusteluun.

2.5 Organisaation arvot

Kulttuuri heijastaa aina jonkun tai joidenkin jo olemassa olevia arvoja (Harré, 1993). Arvojen määritelmiin löytyy monia näkökulmia. Yksilölliset arvot ovat sekä ympäröivän ja jaetun kulttuurin että yksilön ainutlaatuisen kokemuserän tuotos (Schwartz, 1999). Vaikka Schwartz (1999) lähestyykin kulttuuria maantieteellisen näkökulman globaali – lokaali-akselilla, voidaan yksilön ja kulttuurin vuorovaikutuksellinen suhde pitää vakiona myös mikrotason asiayhteydessä, esimerkiksi organisaation yhteisössä. Rescher (1969) on tarkastellut arvojen luonnetta ja määritelmää niiden ilmenemistapojen kautta. Olemassa olevia arvoja todentavat usein reaktiot ja asenteet, jotka reflektivat arvoja. Tällaisia ovat muun muassa puolustukset, kritiikki, oikeutukset sekä suositukset, jotka viittaavat henkilön tapaan suhtautua arvoon. (Rescher, 1969.) Oletettavaa on myös, että arvot tulevat näkyviksi niiden mukaisesti toimittaessa ja että niitä pyritään edistämään, jotta myös muut ympäröivät ihmiset omaksuisivat ne. (Rescher, 1969; Haldin-Herrgard, 2004).

Arvot määritellään usein asenteita fundamentaalisemmiksi ja suhteellisen pysyviksi uskomuksiksi, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa (Schein, 1987). Rokeah (1973) on myös kytenyt määritelmäänsä ajatuksen suhteellisen pysyvistä uskomuksesta, että käyttäytymisen muodosta:

”Se on standardi, joka ohjaa ihmisen toimintaa, asenteita, arviointeja, ideologiaa, omaa esittäytymistä toisille, vertailuja ja perusteluja suhteessa toisiin sekä yrityksiä vaikuttaa toisiin.” (Rokeach, 1973, 5–7).

Ensinnäkin voidaan todeta, että ilman arvoja ryhmän toimintatapojen ja roolien omaksuminen ja ilmaisu käytöksellä olisi hyvin vaikeaa saavuttaa, sillä ryhmässä toimiminen on kompleksien lainalaisuuksien yhtälö. Toisaalta ryhmien on kyettävä olemaan joustavia, sillä ne ovat dynaamisissa ympäristöissä toimivia yksiköitä. (Tyler ym. 2000.) Kruger ym. (2000, 416–417) mukaan käytös tai teot rakentuvat loppukädessä yksilön halukkuuteen, asenteeseen, toteuttaa niitä. Se asenne ja uskomukset riippuvat teon vaikutuksista tekijään sekä teon mahdollisista lopputulemista tai mahdollistamista saavutuksista, mikä palauttaa keskustelun yrittäjämäisen toiminnan kriteereihin. (Kruger ym. 2000.)

Yrittäjämäinen asenne yrityksessä heijastaa yrityksen yleistä strategista filosofiaa siitä, miten yrityksen tulisi toimia toimintamallien tasolla (Covin ym. 1991, 13). Tämä filosofia on

hyvin lähellä Scheinin (1987) näkemystä syvällisemmästä, arvoista ja perusolettamuksista muodostuvasta, organisaatiokulttuurin tasosta.

Katz ym. (1978) on esittänyt, että organisaatiokulttuuri tai ilmapiiri heijastaa sekä formaalin järjestelmän normeja ja arvoja sekä niiden tulkintaa informaaliossa järjestelmässä. Organisaation normit, arvot ja ideologiat ovat ryhmätuotos, eivätkä välttämättä ole identtisiä yksittäisten yksilöiden normien, arvojen tai ideologioiden kanssa. (Katz ym. 1978.) Aivan kuten myös sosiaalinen identiteetti on jotain, joka rakentuu yksilöiden identiteettien päälle (Haslam, 2004) nämä ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollistamia tasoja, joihin yksilö yksin ei ulota. Katz ym. 1978 esittää näiden tarkoituksiksi sitoa yksilöt osaksi järjestelmää, systeemiä, jotta he toteuttaisivat siinä omaa rooliaan ja siihen lukeutuvia tehtäviä ja pysyisivät osana sitä. Ne rakentavat näin ollen sosiaalista pääomaa. Tarkemmin Katz ym. (1978, 52) määrittää normien ja ideologioiden tehtäviksi:

- 1) Täydentää jäsenten kognitiivisia skriptejä, jotka puolestaan fasilitoivat henkilöiden työskentelyä ja heidän sopeutumistaan osaksi systeemiä, sekä
- 2) luoda moraalista tai sosiaalista oikeutusta systeemin (organisaation) toiminnalle sekä jäsenille että sen ulkopuolisille ihmisille (Katz ym.1978, 52).

Shwartz (2007) mukaan arvot ovat motivaatiolähtöisiä rakenteita viitaten päämääriin, joita ihmiset tavoittelevat. Jotta yksilö voi toimia yhdessä muiden ihmisten kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi, on kognitiivisten prosessien, pääasiassa kielen avulla tavoitteet kommunikoitava näille kanssaihmisille. (Schwartz, 2007.) Organisaation arvoista valtaosa on sellaisia, jotka henkilökunta tiedostaa, sillä ne rakentavat perustan moraalille ja normeille, jotka organisaation kulttuurissa vallitsevat. (Schein, 1987, 33.) Toisaalta eroja löytyy siitä, missä määrin yritys tietoisesti pyrkii hyödyntämään arvopohjaa strategisesti esimerkiksi organisaatioidentiteetin tukemiseksi.

Katz ym. (1978, 52) mukaan organisaation normien ja arvojen on täytettävä kolme kriteeriä:

- 1) Organisaatiossa tai systeemissä täytyy vallita uskomuksia tai havaintoja organisaation jäsenten sopivasta ja vaaditusta käyttäytymisestä.
- 2) Täytyy löytyä tilastollinen vahvuus ja yhdenmukaisuus kyseisten uskomusten takana: Jokaisen järjestelmän jäsenyksilön ei tarvitse olla samaa mieltä mutta valtaosa aktiivisista jäsenistä tulisi olla yhtä mieltä, miten organisaatiossa toimitaan.
- 3) Yksilöiden on myös tiedostettava yksimielisyyden aihe, sekä sen saama ryhmän tuki. (Katz ym. 1978, 52.)

Tämä kuvantaa hyvin sosiaalisen rakentumisen näkökulmaa. Yhteiseksi omaksuttujen näkemysten synty ja ylläpitäminen on ainoastaan mahdollista vuorovaikutuksen välityksellä (Morgeson ym.1999). Arvoihin kytkeytyy myös normeja, joita voidaan Nilssonin (1993, 43) mukaan jakaa kahteen pääkategoriaan: tehtäväorientoituneisiin ja tunnesidonnaisiin normeihin. Tehtäväorientoituneet, instrumentaaliset normit, kuvaavat normeja, jotka edesauttavat tehtävien toteutumista. Tällaisia ovat esimerkiksi työtahti, tavoitteet tai asenteet esimiehiä kohtaan. Tunnesidonnaisia normeja puolestaan ovat lojaliteetti, tarve saada vahvistusta muilta sekä keskinäinen kunnioitus. (Nilsson, 1993, 43.) Erottelu ei ole kovin yksiselitteinen. Voidaan myös kyseenalaistaa, voiko vastaavaa jaottelua soveltaa esimerkiksi sisäisen yrittäjyyden kontekstissa, jossa tunnetekijät kytkeytyvät ”tahtotilan” kautta vahvasti nimenomaisesti tuloksellisuuden mahdollistamiseen, tai esimerkiksi motivaatio työn tulon odotusarvoon, vai yltääkö jako ainoastaan keinotekoiseen jaotteluun. Yhtä kaikki, lopputulemana ja synteesinä näistä muotoutuu yritykselle ominainen tapa toimia.

Arvot välittyvät organisaatiokulttuurissa myös symbolisesti. Kuten aiemmin on esitetty, Trost ym. (2010) mukaan symboli on merkki, jolla on kaikille tilanteessa osallisille annettu merkitys. Kaikki tarkoittavat symbolilla ja tulkitsevat sen toisin sanoen lähestulkoon samoin ja sillä on kollektiivinen merkitys. Näin ollen merkitykset muotoutuvat yhteiseksi, kollektiivisesti jaetuksi ja sosiaalisesti rakentuneeksi todellisuudeksi vuorovaikutuksessa muuhun yhteisöön, eli organisaation tai yrityksen välityksellä. Subjektiivisen tulkinnan takia symbolin merkitys ei koskaan ole ihmisille täydellisen identtinen, vaikka se on samanlainen. (Trost ym. 2010.)

Trost ym. (2010) mukaan voidaan todeta yhteiseksi koetun symbolin linjaavan tulkintoja samansuuntaisiksi, vaikka ne eivät olisi identtisiä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että yhteisön jäsenille symboli alkaa merkitä jotain muuta kuin pelkkää merkkiä. Ensin uusi yhteisön jäsen, yrityksen työntekijä ymmärtää symbolin merkityksen, jonka jälkeen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa merkitys täydentyy ja symboli muuttuu merkitykselliseksi. Merkitysten välittäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa kommunikoiden. Yritys voi kommunikoida arvomaailmaa monin eri keinoin niin tietoisesti kuin tiedostamatta sekä symboleine että välittömästi. (Trost ym. 2010.) Yksilöiden omaksuessa ryhmän arvot ja asenteet myös ryhmäkoheesio kasvaa (Tyler ym. 2000).

Arvot ovat avainasemassa myös yhteistyötä tarkasteltaessa. Tyler ym. (2000) tutkimuksen mukaan sisäiset voimat, joiksi he asenteita ja arvoja nimittävät, selittävät yksilöiden

harkinnanvaraiseen yhteistyöhön liittyvää käyttäytymistä. Tutkimuksessaan he testasivat sekä arvojen ja asenteiden vaikutusta, että niin sanottujen instrumentaalisten motivoijien vaikutusta yhteistyöhön. Heidän tuloksessaan 10 % yhteistyöstä perustui instrumentaaliin motivaatiotekijöihin (resurssit, sanktiot, kannustimet, lopputuloksen suotuisuus sääntöihin nähden sekä lopputuloksen suotuisuus esimieheen nähden). 27 % selittyi ihmisten arvoilla ja asenteilla. (Tyler ym. 2000.) Tutkimuksesta saadaan tukea sille, että yhteiseksi mielletyt arvot ja asenteet ovat yhteistyön näkökulmasta hyvinkin merkityksellisiä, loppukädessä kannustimia lähes kolminkertaisesti enemmän motivoivia. Yrityksissä, jossa yhteistyö on edellytys onnistuneeseen toimintaan, on arvoilla ja asenteilla siten erityisen merkittävä rooli.

Tylerin ym. (2000) mukaan arvot näyttäytyvät ryhmän käyttäytymisen kontekstissa velvollisuuden tunteena ryhmää ja sen sääntöjä ja normeja kohtaan. Asenteet ilmaisevat muun muassa sitoutumista, suhtautumista ryhmän auktoriteetteihin sekä lojaliteettia. (Tyler ym. 2000.) Arvojen mukaista toimintaa voidaan tukea kannustimilla, mutta usein yksilöt omaksuvat organisatoriset arvot ja asenteet omikseen ja ilmaisevat niitä yhteistyön muodossa ilman kannustimia. (Tyler ym. 2000, 52). Tämä jatkaa Scheinin (1987) logiikkaa kulttuurin ja strategian suhteesta, jota ei voi pakottaa. Jaetut asenteet ja arvot ovat tärkeitä, sillä ne ohjaavat ryhmää yhteistyöhön jopa ilman työkontekstin velvoitteita. Työntekijät tekevät näin ollen toimenkuvansa ”ylittäviä” tai ylimääräisiä asioita. (Tyler ym. 2000.) Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan lähemmin organisaatioidentiteettiä.

2.6 Organisaatioidentiteetti

Yksilön identiteetti on varhaisnuoruudesta asti kehittyvä, muun muassa subjektiivisen historian, primääri- ja sekundääriryhmien, ympäristön sekä yhteiskunnallisten normien ja arvojen sävyttämää. Nämä vaikuttavat halukkuuteemme ja kykyymme asemoitua ja positioitua vuorovaikutussuhteissa toisiin. (Burr, 2003, 105–114.) Ihminen peilaa itseään ja toimintaansa merkitykselliseen toiseen ja ihminen on täydellinen persoona vasta osana sosiaalisia ryhmiä (Harré, 1993). Näkemyksen mukaan suuri osa yksilöä muovaamista voimista tulee yksilön itsensä ulkopuolelta. Nämä lainalaisuudet pätevät myös yksilön siirtyessä työyhteisöön.

Harré (1993) toteaa kaikissa ihmisissä olevan kaksi identiteettiä; yksityinen minä ja sosiaalinen minä. Eheän minäkuvan edellytyksenä on, etteivät nämä kaksi identiteettiä

eroitu liiaksi, minkä vuoksi yksilö pyrkii aina uuteen sosiaaliseen yhteisöön, kuten työyhteisöön tullessaan assimiloitumaan, eli sulautumaan ja sovittamaan identiteettinsä ryhmän identiteettiin sopeutuvaksi. (Harré, 1993, 3–12.) Organisaation identiteetti rakentuu Gustafsson (1998, 197) mukaan niin sanotuissa raja-alueissa, linjauksissa, vertailussa ja tyypittelyllä. Itsensä peilaaminen on kuitenkin pysyvää, automaatio, jonka ihminen toteuttaa joutuessaan sosiaalisiin vuorovaikutustilanteisiin. Täten yksilö peilaa omaa identiteettiään ja sen sopivuutta muihin yhteisöihin ja niiden identiteettiin. Vaikka Barnes ym. (2015) esittää erilaisten virtuaalisten sovellusten tarjoavan nyky maailmassa erinomaisen alustan tiedon jakoon ja sitouttamiseen, on kuitenkin organisaatiokulttuurin rakentumisen näkökulmasta tämän kaltainen vuorovaikutussuhde hyvin rajallinen.

Trost ym. (2010) mukaan sosiaaliset roolit ja identiteetit rakentuvat organisaation prosesseissa. Heidän näkemyksensä mukaan asemien ja odotusten muodostamat prosessit ohjaavat toimintaa määrätyn laiseksi, mistä yksilön rooli, osana yhteisöä lopulta muotoutuu. Yksilö toteuttaa (tietoisesti tai tiedostamattaan) annettuun asemaansa kohdistuneita odotuksia, josta muodostuu prosessi. Prosessista rakentuu rooli, mikä johtaa siihen, että yksilö käyttäytyy tavalla tai toisella suhteessa rooliinsa. (Trost ym. 2010.)

Näin ollen yrityksessä vallitsevat prosessit ja toimintatavat muovaavat työntekijöiden sosiaalista roolia ja identiteettiä, ottaen kantaa muun muassa vastuun jakautumiseen ja kantamiseen. Yksilö kuitenkin Trost ym. (2010) mukaan kuitenkin orjallisesti vastaa hänen asemaansa kohdistuneita odotuksia. Edellytyksenä on onnistunut integroituminen sekä yksilön tahtotila toimia osana organisaatiota ja toimia yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Trost ym. (2010.) tarkastelee organisaation prosesseja kuitenkin vain yksilön näkökulmasta.

Sosiaalinen identiteetti nähdään suuremmaksi, kuin yksittäisten yksilöiden summa. Sosiaalinen elementti rakentaa jäsenyksilöiden identiteetin päälle vielä lisäkerroksen, joka näyttäytyy vain, mikäli ryhmästä ihmisiä muodostuu ”me” ja heille syntyy sosiaalinen identiteetti (Haslam, 2004, 17). Se sisältää oletuksen siitä, että yksilö tai uusi työntekijä haluaa integroitua osaksi yhteisöä. Sosiaalinen tai kollektiivinen identiteetti, joksi Johannisson (1987) käsitettä kutsuu, oletettavasti tuottaa itsevarmuuden, jota vahvassa kulttuurissa tarvitaan. Vahva organisaatiokulttuuri kovarioi puolestaan sisäisen yrittäjyyden kanssa (Johannisson, 1987, 6). Käsitteet ja ilmiöt ruokkivat toinen toisiaan.

Näin ollen identiteettiin, on se sitten yksilö- tai ryhmätasolla tarkasteltavissa, liittyy aina se fundamentaalinen oletus erottua siitä *toisesta*, tiedostaa *itsensä* ja samaistua muihin

saman sosiaalisen identiteetin omaaviin. Samaa tehtävää toimittaa myös kulttuuri, joka muodostaa *meidät* ja erottaa meidät *heistä*. (Nilsson, 1997.) Organisaatiokulttuuri kytkeytyy täten oleellisesti myös sosiaalisen identiteetin käsitteeseen. Haslam (2004) ehdottaa, että tämä "me" ajattelutapa pelkän "minä" näkökulman lisäksi on juurikin se, joka mahdollistaa ihmisten osallisuuden merkitykselliseen, integroituneeseen ja yhteistyöhön perustuvaan organisaatiokäyttäytymiseen. Ryhmäidentiteetin muodostuessa, organisaation jäsenet, työntekijät rakentavat käytöksensä, ajatusmallinsa sekä tulkintansa olemassa olevien ja organisaatiossa vallitsevien normien pohjalta (Elovainio, Kivimäki, & Helkama, 2001).

Vaikka työyhteisöön sopeutuminen ei Harré, (1993) mukaan ole itsestään selvyys, voidaan työntekijän roolin ja olemassaolon tarkoituksen kautta ajatella, että työntekijä pyrkii sopeutumaan työyhteisöön. Yksilö, tullessaan osaksi uutta organisaatiota ja sen toimintatapoja, pyrkii mukauttamaan toimintansa olemassa olevaan kulttuuriin sopivaksi. Sosiaalisina olentoina tapamme identifioida itsemme ja toiset liittyä usein määrättyjenlaisten samojen piirteiden tunnistamiseen ja jakamiseen (Harré, 1993, 12).

Yksilön edustaessa henkilöitynyttä historiaa, kokemuksia sekä persoonaa (Burr, 2003), tapahtuu sopeutumista myös vastavuoroisesti, yksilön tuodessa mukanaan uusia vaikutteita jo olemassa olevaan organisaatiokulttuuriin. Tähän hän pyrkii pystyäkseen toimimaan yhtenä yhteisön jäsenenä, yhtenä "meistä" ja toteuttamaan häneltä palkan vastineeksi odotettua tehtävää. Wilke ym. (1994) esittää, että esimerkiksi tehtävien suorittamiseen vaikuttaa tekijällä oleva ennako-odotus, siitä miten muut arvioivat työn tuloksen. Heidän mukaansa voidaan olettaa, että yksilö lähtökohtaisesti pyrkii aina saamaan tekemiselleen positiivissävyisen arvion itsestään (*eng. self*). (Wilke ym.1994.) Tämä itse on suoraan kytköksissä yksilön minäkuvaan ja identiteettiin ja sen positiivinen vastaanotto on avain ryhmä- tai organisaatioidentiteetin rakentumiseen.

Samaa toteaa Haslam (2004), jonka mukaan myös sosiaalisen identiteetin käsite nojaa oletukseen, että ryhmän sisäistä toimintaa motivoi osittain sen itsetuntoon liittyvä tarve saada aikaiseksi tai ylläpitää positiivissävytteistä sosiaalista identiteettiä. Motivaatio siten sekä heijastaa, että on samalla eräänlainen itsemäärittelyn tuotos. (Haslam, 2004, 67.) Jotta voidaan puhua organisaatiokulttuurista ja käsittää se kollektiivisena ja sosiaalisesti muodostuneena "pelisääntöinä", on yksilöiden integroitumisprosessi osaksi olemassa olevaa organisaatiokulttuuria edellytys. Myös ryhmän imu ja sen kyky vaikuttaa yksilöön toista yksilöä enemmän näkyy organisaatiossa, oman asemansa ja roolin hakemisen, roolien muodostumisen ja niiden ottamisen kautta. (Haslam, 2004.)

Schein (1987) mukaan integroitumisprosessin epäonnistuessa, yksilö riskeeraa jäädä yhteisön ja jaetun kulttuurin ulkopuolelle. Hän päätyy todennäköisemmin jättämään organisaation, jos sitoutumista ja integroitumista työyhteisöön ei synny. Nilsson (1993) käsittää samat ryhmiä yhdistävistä ja hajottavista voimista. Heide ym. (2005, 88) puhuu integroitumis- ja differentoitumisnäkökulmasta. Samaa keskustelua käy Wilke ym. (1994).

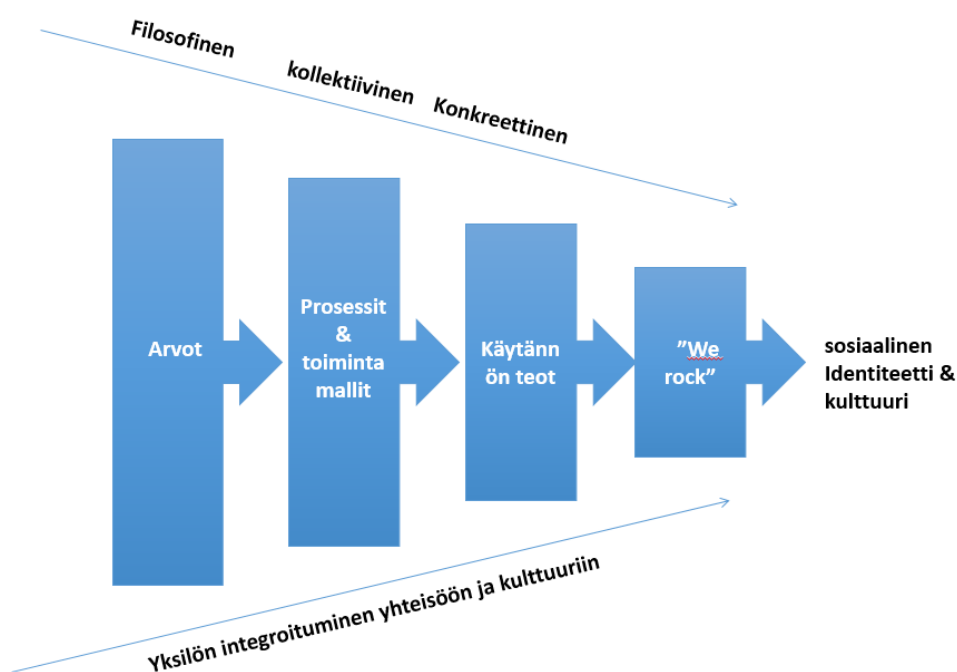
Omaksuttu ja yhteiseksi mielletty sosiaalinen identiteetti ja kulttuuri syntyvät toisin sanoen onnistuneen integroitumisprosessin tuloksena. Integroitumisprosessissa dialogia keskenään käyvät yhdistävät ja hajottavat voimat (Nilsson, 1993). Kuten yllä on esitetty, itsensä peilaaminen ja positiointi suhteessa muihin on ryhmään sulautumisen ja yhteiseksi koetun organisaatioidentiteetin syntymisen ehto. Kulttuuri ja sen toimintatavat rakentuvat organisaation ”pelisääntöjen” varaan ja ne heijastavat yrityksen arvoja, normeja sekä sääntöjä. Yhteiseksi mielletty sosiaalinen identiteetti on edellytyksenä muun muassa tehokkaaseen yksilöiden väliseen viestintään (Haslam, 2004) ja se linkittyy myös moneen muuhun organisaation sisäiseen yhteiseksi miellettyyn rutiiniin ja prosessin toimivuuteen.

Yrityskulttuuri luo ja muovaa toimintatapoja ja malleja; niin sanottuja ”pelisääntöjä”, joiden puitteissa henkilöstö ja yhteisön jäsenet toimivat. Näin ollen se luo niin sanottua perustaa yrittäjämäiselle toiminnalle vaikuttaen myös henkilöstön viihtyvyyteen ja etenkin uusien yksilöiden sopeutumiseen. Tiivistääkseni edellä mainitun, jos kulttuurissa korostuvat määrätyt arvot, toimintamallit sekä tavoitteet, on luonnollista, että yksilöt pyrkivät samaistumaan näihin ja toteuttamaan niitä oman roolinsa kautta sekä hyväksynnän saamiseksi, oman ja yrityksen menestyksen edesauttamiseksi. Organisaatio onkin rutiinien verkosto (Seligman, 1991, 122).

Vaikka tässä tutkimuksessa on todettu, että organisaatiokulttuuri on kompleksi ilmiö, eikä yksioikoisesti johdettavissa oleva ilmiö, ei se tarkoita, että organisaatiokulttuuri olisi merkityksetön tai voimaton organisaation toimintakykyyn vaikuttava tekijä. Schein (1987) mukaan organisaatiokulttuuri voi tukea tai toimia yhteistyön ja tehokkuuden esteenä. Samoin se voi vaikuttaa kulttuurin ja yhteisön itsensä muutosvalmiuteen. (Schein, 1987.) Kulttuuria tulisi Schein (1987) mukaan tarkastella itsenäisenä, suhteellisen pysyvänä, sosiaalisena rakenteena, joka on aina sosiaalisesti opittua ja yksilön historiaa kuvantavaa. Alvesson (2001, 12–15) toteaa kulttuurin ”sijaitsevan” päänsisäisyyden sijaan, päiden välissä, eli ihmisten vuorovaikutuksessa. Näin ollen pitäisi tarkastella organisaatiokulttuuria tutkittaessa pelkän yksilöllisen tulkinnan sijaan yhteisön yhdessä omakseen kokemaa ilmiötä.

Organisaation ryhmäkoheesion muodostumisen kannalta, organisaatioidentiteetin olemassaoloon avainroolissa (Haslam, 2004). Ryhmäidentiteetin muodostumiseen vaikuttaa puolestaan integroitumisprosessi, joka on välttämätön organisaatiotason yhteistyön syntymiseksi (Grape ym. 2006, 51). Jos yrityksen toiminta pohjautuu sisäiseen yrittäjyyteen, on yhteisön sosiaalinen identiteetti mitä todennäköisimmin sisäisen yrittäjyyden värittämien arvojen mukainen.

2.7 Tutkimuksen viitekehys

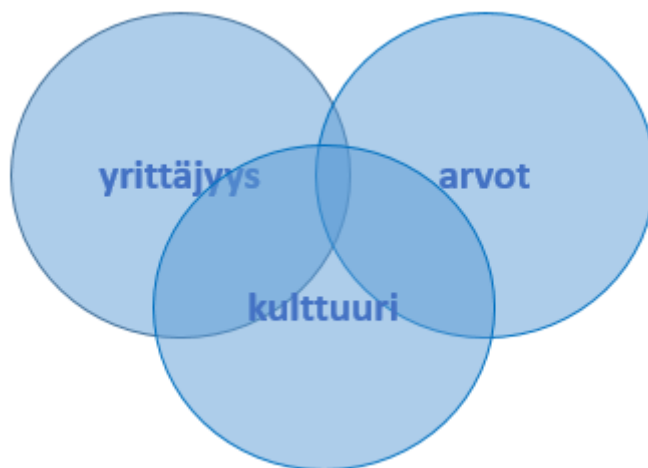


Kuva 7 ORGANISAATIOKULTTUURIN MUOTOUTUMISEN VIITEKEHYS

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan sisäisen yrittäjyyden organisaatiokulttuuria yllä esitetyn kuvan 7 viitekehysten mukaisesti. Se, miten henkilöstö mieltää sosiaalisen identiteetin ja kulttuurin, johon he ovat osallisena, rakentuu monikerroksisesti arvojen ja toimintamallien, käytännön tekojen sekä merkitysten päälle.

Tässä tutkimuksessa sisäisen yrittäjyyden ulottuvuudet käsitetään Antoncic ym. (2003, 9) näkökulmasta, jossa sisäinen yrittäjyys nähdään organisaation sisäisenä yrittäjyytenä, joka

ilmenee yrittäjämäisinä käyttäytymisaikeina sekä käytöksenä, joka poikkeaa tavanomaisesta linjaorganisaation toimintatavasta. Yrittäjämäinen ympäristö ymmärretään Bull ym. (1993, 183) määritelmän mukaan. Sisäinen yrittäjyys sijoitetaan Wennekers ym. (1999) mallin (kuva 3) mukaisesti yritys- ja yksilötason vuorovaikutukseen, ja siihen kytkeytyvät mallin esittämät käsitteet kuten organisaatiokulttuuri, psykologiset edellytykset sekä kyvyt, kompetenssit ja toimintatavat. Covin ym. (1991) mallia mukaillen myös yrityksen sisäiset muuttujat, kuten johdon arvot ja filosofiat, organisaation resurssit ja kompetenssit, organisaatiokulttuuri sekä organisaation rakenne nähdään myös vahvasti vaikuttavan yrittäjämäiseen asennoitumiseen yhdessä strategisten muuttujien kuten yritystason missioiden, strategioiden sekä kilpailukyvyn taktiikoiden kanssa. Oletuksena yllämainittuun on onnistuneesti integroitunut henkilökunta sekä sosiaalisen identiteetin muotoutuminen.



Kuva 8 KITEYTYS KIRJALLISUUSKATSAUKSEN AIHEALUEESTA. KIRJALLISUUSKATSAUS PERUSTUU PÄÄASIASSA SISÄISTÄ YRITTÄJYYTTÄ, ORGANISAATIOKULTTUURIA SEKÄ ARVOJA KÄSITTELEVIIN TEORIOIHIN.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Tutkimuksellinen perusta ja menetelmälliset valinnat

Katz ym. (1978) mukaan perinteistä survey-tutkimusta hedelmällisempää tulosta organisaatiokulttuurin tutkimuksista on saatu osallistuvalla tekniikalla ja havaintoihin perustuvalla aineistonkeruumenetelmällä, jotka tukevat sopiville otoksille tehtäviä syvähaastatteluja. Ontologisena oletuksena tutkimuksessa on, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunut (Luckmann, 1966; Harré, 1993; Burr, 2003) ja luonteeltaan tulkinnallinen.

Tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin sellaisesta sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta, jossa ihmiset ymmärretään samanaikaisesti sekä aktiivisesti diskursseja luoviksi ja manipuloiviksi, toisaalta he ovat diskurssien tuotoksia (Burr, 2003; Parker, 2000) tai kuten Gioia, Corley ja Hamilton (2013) asian ilmaisee tiedostavia agentteja (*eng. Knowledgeable agents*). Gioia ym. (2013) luoman Gioia metodologiaan sisältyvät nämä kaksi olettamusta, jotka myös ovat tässä tutkimuksessa lähtökohtana vaikka analyysi toteutetaan sisällönanalyysiä ja diskurssianalyysiä hyödyntäen.

Tutkimus toteutettiin laadullisella metodologialla. Laadulliseen menetelmään on päädytty, sillä tutkimustavoite ei tähdännyt yleistettävyyteen tai kausaalisuuteen määrittelyyn, vaan monimuotoisen ilmiön syvälliseen tarkasteluun, havainnointiin ja ymmärryksen lisäämiseen kyseisessä määrättyssä kontekstissa. Laadullisen tarkastelun kautta on monia tutkimusmenetelmällisiä vaihtoehtoja. Silverman (2006, 18) esittää laadullisen tutkimuksen perustuvan usein neljän perinteisen menetelmän ympärille. Näitä ovat: 1) havainnointi 2) tekstien ja dokumenttien analysointi 3) haastattelut ja fokusryhmät sekä 4) ääni ja videonauhoitteet. (Silverman 2006, 18).

Sillä tutkimuksessa tähdättiin ilmiön syvempään ymmärtämiseen, oli merkityksen luomisen prosessi tiedostettava jo tutkimussuunnitelmaa ja -strategiaa tehdessä. Merkityksen luominen, tulkinta ja merkitysten rakentumisen prosessi määrittävät sen, millä tasolla organisaatiota ja siinä ilmenevää kulttuuria sekä sisäistä yrittäjyyttä voidaan tulkita, tarkastella ja analysoida. Samoin se ohjaa analyysin menetelmän valintaan. (Burr, 2003, 105).

Merkityksien tulkinnassa tulee huomioida konteksti. Diskurssi, puhetapa ja tapa tulkita ja merkityksellistää maailmaa tarjoavat merkityksen antoon myös kielellisen referenssin (Burr, 2003, 105), jota analysoimalla ilmiötä pystytään tarkastelemaan. Samoin myös sisällönanalyysillä päästään merkitysten analysointiin käsiksi. (Vilkkä, 2005.) Sosiaalisesti rakentunut kulttuuri ja mielikuvat sekä tulkinnat kulttuurin ominaispiirteistä koetaan organisaatiossa toisin sanoen totena, mikä heijastuu henkilöstön käyttäytymiseen ja diskursseihin. Näitä heijastava empiirinen aineisto tuotetaan vuorovaikutuksessa. Näin ollen toimintatapoja ja ajatusmalleja analysoimalla ja yksilöiden näkökulmia kuulemalla päästään tulkinnallisesti lähestymään kulttuurin ja siten myös sosiaalisesti rakentuneen todellisuuden sisimmäistä olemusta. Vaikka aineistoa ei lähestytty puhtaan diskurssianalyysin pohjalta, tarkasteltiin siitä löytyviä puhetapoja lähinnä symbolisesta näkökulmasta, etsien mahdollisesti muutamia selkeimmin kuuluvia diskursseja selittämään näkemysten taustalta löytyviä näkemyksiä.

Organisaation ymmärryksen lisäämisen näkökulmasta on myös huomioitava, miten organisaatio rakentuu sekä esittäytyy symbolisesti (Gustafsson, 1998, 45) mutta symboliikkaan on tässä tutkimuksessa pureuduttu vain siltä osin, kun sitä aineistosta kielellisesti ilmaistuna ilmenee. Tästä syystä haastattelut ja keskustelut pyrittiin pitämään mahdollisimman vapaina, jotta henkilöt itse toisivat ajatusmaailmaansa esille jättäen tilaa myös tutkijan tulkinnalle ja suunnan muutoksille aineiston keruun aikana, jolloin aineisto tuotetaan vuorovaikutuksessa.

Tutkittavan ilmiön rajaus ja mielenkiinto yhteen erityiseen yritykseen useamman keskinäisen vertailun sijaan ohjasi tutkimusstrategian valinnaksi tapaustutkimuksen. Tapaustutkimus kohdistuu Kananen (2013) mukaan tämänhetkiseen ilmiöön ja tutkimus toteutetaan luonnollisessa kontekstissään käyttäen monia tietolähteitä. Tapaustutkimuksen peruspiirteisiin kuuluu halu saada syvälinen ja rikas kuvaus ilmiöstä. Case-tutkimusta kuvaa hyvin myös tutkimusongelman moniulotteisuus. (Kananen, 2013, 54–57). Case-tutkimus ei ole tiedonhankinnan suhteen yhtä orjallisesti ennalta kontrolloituihin konteksteihin sidottu kuin määrällinen tutkimus tai kyselytutkimus (Saunders, Lewis, Thornhill, 2009, 146).

3.2 Aineisto ja sen kerääminen

Tapaustutkimuksen aineistonhankinnan menetelmän tulisi mahdollistaa kyseisen tutkimuskohteen tarkastelun parhaalla mahdollisella tavalla tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Kananen, 2013). Tutkimuksessa ei haluttu tyytyä pelkän suppean otannan haastattelemiseen, vaan otollisen työkalun avulla tutkimukseen haluttiin sisällyttää mahdollisimman monta yrityksen henkilöstöstä sekä muutamia eri aineistonkeruumenetelmiä, jotta tutkimuskysymykseen saataisiin mahdollisimman relevantti ja kattava aineisto analysoitavaksi. Aineistoa voi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009) mukaan myös hankkia sekundäärilähteistä; esimerkiksi vuosikertomuksista, strategiasta, verkkosivuilta, tilinpäätöksestä, taseesta tai muista dokumentoiduista yritysmateriaaleista sekä asiakirjoista. Sekundäärilähteitä hyödynnettiin kuitenkin lähinnä tutkimusaiheen hahmottamisessa, kontekstin ymmärtämisessä sekä tutkimusteemojen kokoamisessa. Pääasiallinen aineisto tuotettiin haastatteluiden keskustelussa sekä virtuaaliympäristön keskustelussa.

Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa jatkokysymysten esittämiseen. Tällöin tutkija rakentaa rungon haastattelulle ja määrittää pääteemat, jotka toistuvat kaikissa haastatteluissa, mutta strukturoitua joustavampi asetelma antaa kuitenkin pelivaraa esittää haastattelun kuluessa tarkentavia tai suoraan vastauksesta johdettuja jatkokysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2009.)

Haastattelurungon valmistelu ennalta ei kuitenkaan tarkoita, että haastattelun kulku olisi aina ennalta määrätty, päinvastoin runkoa ja haastatteluita sekä virtuaalista keskustelua ja vuorovaikutusta fasilitoitiin oman tutkijan tulkinnan ja analyysin mukaisesti. Myös Gioia ym. (2013) painottaa haastattelurungon myötäilemistä tutkimusprosessin edetessä ja tutkimuksessa pyrittiin tiedostamaan painopisteiden muuttuminen tutkimuksen aikana ja peilaamaan niitä myös haastattelurungossa (esim. H1 vs ryhmähaastattelu).

Ryhmäkeskustelumethodissa haastattelijan, tai ryhmän vetäjän, fasilitaattorin tai moderaattorin rooli ja läsnäolo on keskeinen. Hänen tehtävänsä rakentuu suotuisan ilmapiirin virittämiseen, ja hänen täytyy ohjata tavoitteiden mukaisesti keskustelua ja rohkaista ryhmän keskinäiseen keskusteluun osallistumatta siihen itse. (Ruusuvuori & Tiittula, 2005, 223.) Ruusuvuori ym. (2005) erottelee ryhmähaastattelun ja ryhmäkeskustelun menetelmällisesti toisistaan. Ryhmähaastattelussa haastattelija haastattelee vuoroin kutakin osallistujaa. Ryhmähaastattelua hyödynnettiin ainoastaan

henkilöiden taustatietojen kyselyssä, jonka jälkeen rohkaistiin Ruusuvuori ym. (2005) kuvaamaan keskinäiseen ryhmäkeskusteluun. Sosiaalisen kostruktionismin mukaisesti minulla oli Ruusuvuoren (2005) näkökulmaa verraten osallistuvampi rooli ja aineisto tuotettiin yhdessä.

Näiden argumenttien perusteella tässä tutkimuksessa päädyttiin tapaustutkimukseen ja lähestymään sitä laadullisella, vuorovaikutusta painottavalla tutkimusotteella puolistrukturoituja teemahaastatteluja hyödyntäen. Menetelmänä deduktiivinen ja induktiivinen vuorottelivat siinä määrin, että tutkijan ennakkotiedot ja kokemukset muun muassa perustajan vahvasta yrittäjähenkisyydestä ohjasivat osittain kirjallisuuden keräämisen lähtöpistettä. Taustoittavat haastattelut ja toisen käden aineistot, kuten kulttuurikirje sekä workshoptulokset, ohjasivat kirjallisuuskatsausta sisäisen yrittäjyyden piiriin, ennakoiden näin aihealueen nousevan aineistoista esille. Toisaalta myös kirjallisuudelle haettiin tukea haastatteluissa, vaikka pääasiassa aineistonluonti pyrittiin pitämään vapaana ennakko-oletuksista ja tiukasta ohjailusta, pikemminkin vuorovaikutuksellisenä.

Luottamukselliset aineistot käsiteltiin tutkielmassa sen mukaan, mitä aineiston luottamuksellisuus edellytti ja mahdollisti. Sillä yrityksen toimeksiannot ovat usein salassapitovelvoittavien sopimusten alaisia, on aineistoissa esiin nousseet asiakasyritysten nimet sensuroitu. Haastattelut toteutettiin suomeksi mutta Roundtable-keskustelu yrityksen virallisella kielellä, ja kommentit on jätetty alkuperäiseen muotoon englanniksi, jotta välttyttiin merkitysten vääristymiseltä käännettäessä. Seuraavassa kappaleessa esitellään analyysitekniikka.

3.3 Analyysitekniikka

Aineiston analyysiin sisältyi kolme vaihetta: aineiston valikointi, aineiston esittäminen sekä päätelmät (Hirsjärvi ym. 2003). Valikoinnissa tarkasteltavat aiheet ja teemat määriteltiin, ja näin ollen rajattiin tarkastelun ulkopuolelle niin sanotut epäolennaiset aiheet. Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä diskurssi- että sisällönanalyysiä, sillä tutkimuksella pyrittiin paitsi kuvaamaan vallitsevaa kulttuuria myös puhetapoja, jotka siihen liittyvät. Tämän mahdollistamiseksi aineistot dokumentoitiin tarkasti. Roundtable-sisältö dokumentoitiin työkaluun.

Vaikka tutkimus ei fokusoinut kvantitatiiviseen mittaamiseen, Roundtable-työkalun osalta haluttiin hyödyntää mahdollisuus saada koko organisaation näkemyksiä. Roundtable-työkalussa tuotetut, toimintaa arvioineiden ja numeerista dataa tuottaneiden kysymysten vastaukset vietiin Excel-työkaluun. Tällä mahdollistettiin osan vastausten keskiarvot esille. Tuotetut tekstit sekä kommentit käsiteltiin sisällönanalyysin ja diskurssianalyysin menetelmillä. Nämä tavat analysoida ovat aineistosidonnaisia ja ne toivat mahdollisuuden tarkastella, miten todellisuutta todennetaan ja kielellisesti ilmaistaan (Uusitalo, 2002; Eskola ym. 1998; Hirsjärvi ym.2003.)

Tutkimusongelman näkökulmasta sisällönanalyysillä keskityttiin ymmärtämään, millainen vallitseva organisaatiokulttuuri on sekä sen peruselementtejä ja ilmenemismuotoja. Diskurssianalyysillä aineistosta haettiin viitteitä siihen, miten näitä merkityksiä rakennetaan ja millaisia merkityssuhteita taustalla on. Molemmat menetelmät tuottavat tietoa merkitysten ja tulkinnan avulla. Diskurssianalyysissä tieto tuodaan esille sosiaalisten käytäntöjen, kuten perusteluiden, merkitysjärjestelminä. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin kautta tavoitettava tieto rakentuu ihmisen puheen (sanojen, lauseiden, lausejoukkojen) muodostamassa merkityskokonaisuudessa. (Burr, 2003; Vilka 2005, 144–145.) Seuraavaksi esitellään lyhyesti analysointimenetelmät, jonka jälkeen avataan yksityiskohtaisemmin tutkimusprosessia. Menetelmiä avataan lähemmin seuraavaksi.

3.3.1 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä etsitään sanallisten tulkintojen kautta merkityssuhteita sekä merkityskokonaisuuksia. Kun sisällönanalyysi on aineistolähtöinen, tavoitellaan esimerkiksi käyttäytymisen tai toimintatapojen logiikan löytämistä. Aineistonkeruun jälkeen tutkijan tulkinnan mukaan luodaan linjaus, miten analyysissä edetään. Aineisto tiivistetään ja pilkotaan ja luokitellaan, jotta tutkimuskysymyksiin löydetään vastaukset. (Vilka 2005; Tuomi & Sarajärvi, 2002.)

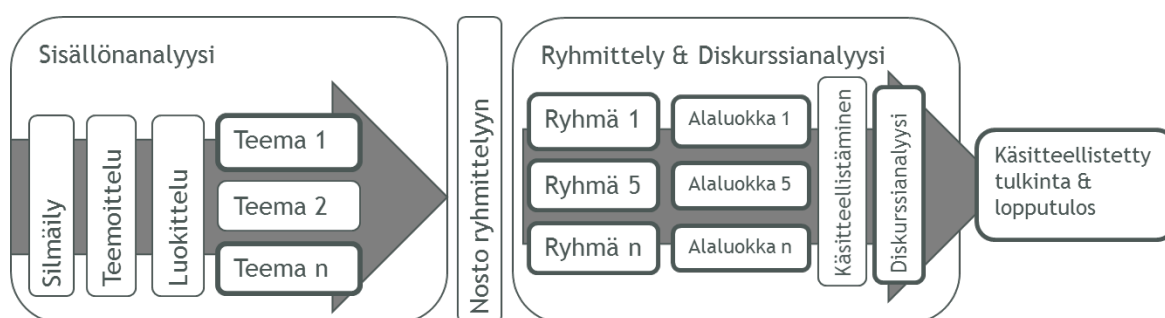
Ensimmäinen analyysin vaihe on aineiston silmäily. Analysoinnissa poimitaan esille nousevia ja toisiinsa liittyviä käsitteitä ja teemoja. Ne kirjoitetaan intuitiivisesti muistiinpanoihin sekä luokitellaan määrällisesti havainnoiden toistuvia teemoja tai teksteissä toistuvia puhetapoja. (Tuomi ym. 2002.) Vasta tämän jälkeen lähempää tarkastelua varten poimitaan osia aineistosta, jotka tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi koetaan relevanteiksi. Tutkimusaineisto ryhmitellään sitten johdonmukaiseksi

kokonaisuudeksi aineistosta etsittävien, tutkimuskysymyksiön ohjaamien tietojen mukaan ja alkuperäiset ilmaisut, jotka muodostavat analyysiksiöt muovataan pelkistetympään muotoon. Ryhmittelyssä tavoitellaan alaluokkia, jotka luovat pohjan käsitteellistämiseksi ja johtopäätösten luomiseen. (Tuomi ym. 2002.)

3.3.2 Diskurssianalyysi

Diskurssianalyysi ei edusta eksaktia tutkimusmetodia mutta tarjoaa laajemman teoreettisen viitekehyksen hahmottamaan ihmisten käsitteellisesti tuottamia merkityksiä ja niistä koostuvia diskursseja. Diskurssit luovat, ylläpitävät ja muuttavat todellisuutta. (Vilka, 2005, 142; Burr, 2003.) Diskurssianalyysillä voidaan toisin sanoen tehdä näkyväksi ilmaisujen taustalta löytyviä ajatusmaailmoja, ja käsityksiä todellisuudesta sekä eri näkemysten merkityssuhteita.

Diskursseja analysoitaessa sisältöihin päästään käsiksi osallisten käyttämien perustelujen ja selontekojen avulla, joiden kautta voidaan paljastaa, millaiseksi ilmiöt muotoutuvat sekä miten merkityksiä tuotetaan. Diskurssianalyysi tarjoaa mahdollisuuden tarkastella tutkittavan asian tai sen olemuksen sijaan laajempaa merkitystä heijastavia perusteleluita. Merkityssuhteet ovat aina kontekstisidonnaisia, mistä johtuen myös diskurssianalyysissä kontekstilla on suuri merkitys. (Vilka, 2005, 14–143.) Kuva 9 kiteyttää analyysin vaiheet. Ensimmäisessä vaiheessa teemoja poimittiin silmäilyn, teemoittelun ja luokittelun jälkeen. Tutkimuskysymykset ohjasivat teemojen nostamista ryhmittelyvaiheeseen alaluokkien muodostamista ja lopulta diskurssianalyysiä varten. Lopputulemana saatiin käsitteellistetty tulkinta organisaation kulttuurista, arvoista sekä sisäisen yrittäjyyden rakentumisesta. Seuraavaksi avataan tutkimusprosessin kulku.



KUVA 9 TIIVISTELMÄ ANALYYSIN VAIHEISTA

3.4 Tutkimusprosessi

Tutkimus käynnistyi, kun tutkimuksen toteuttamiseen oli saatu yritysjohdon suostumus heille esitetyn tutkimussuunnitelman perusteella. Tapaustutkimuksessa syvennyttiin ICT-toimialan kasvuyrityksen, Yritys X:n, organisaatiokulttuurin tutkimiseen. Tutkimus toteutettiin osana yrityksen kulttuuriteemavuotta. Se tehtiin toimeksiantona, kuitenkin siten, että toteutustapoihin ja näkökulmaan annettiin täydet vapaudet. Ainoastaan tutkimusajankohta määriteltiin yhdessä siten, että tutkimus saataisiin valmiiksi kulttuurivuoden aikana ja aineisto kerättyä ennen vuoden 2015 kesälomaperiodin alkamista. Lopputulokseksi yritys toivoi organisaation näkemyksiä ja kiteytyksiä yrityksessä vallitsevasta kulttuurista ja arvoista sekä niiden päälle rakentuvista toimintatavoista. Aikaa tausta-aineistoon perehtymiseen, haastattelujen organisoimiseen ja aineiston tuottamiseen oli 3 kuukautta.

170 henkilön kokoisen yrityksen henkilöstön näkökulmaa tutkittiin menetelmä- ja aineistotriangulaatiota hyödyntäen, siten että osa aineistosta kerättiin koko henkilöstöltä ja syvällisempää ymmärrystä hankittiin yksilö- ja ryhmähaastatteluilla. Kuten edellisessä kappaleessa esitettiin, myös analyysissä hyödynnettiin kahta menetelmää syvällisemmän ymmärryksen aikaansaamiseksi. Ensin aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin, minkä jälkeen se analysoitiin diskurssianalyysin avulla.

Otantaan ja menetelmän valintaan vaikutti tapausyrityksen erityinen luonne. Yritys on konsultointipalveluita tarjoava asiantuntijayritys, ja valtaosa henkilöstöstä on 50–100 % työajastaan asiakkaalta laskutettavasti töissä. Se tarkoittaa käytännössä, että he käyttävät lähinnä asiakkaan työvälineitä ja työkaluja, ovat fyysisesti hajautuneina ympäri Suomea sekä suorittavat asiakkaan vaatimia työtehtäviä. He ovat toisin sanoen hyvin heikosti yrityksen sisäisiä prosesseja, kuten kartoitustutkimusta varten käytettävissä. Siitä indikoi esimerkiksi vuosittaisen henkilöstökyselyn melko vakioitunut vastausprosentti 60 %.

Sosiaalisen rakentumisen hahmottamiseksi halusin saada mahdollisimman monta ääntä kuulumaan aineistossa. Tästä syystä päädyin yrityksen käytössä olevan sosiaalisen yhteistyöalustan Roundtablen hyödyntämiseen yhtenä aineistonkeruumenetelmänä. Toisaalta sen toiminnollisuudet mahdollistivat myös laajalla otannalla esimerkiksi survey-tutkimuksesta poikkeavaa kysymysmuotoilua sekä interaktiivisemmän ja yhteisölähtöisen tutkimusotteen, joita halusin hyödyntää.

Menetelmällisenä ansiona tästä aineistonkeruun osalta korostuu edelläkävijyys. Työkalun hyödyntäminen aineistonkeruussa sekä nopeutti (sekä osallistuvien että aineiston analysoinnin näkökulmasta) tutkimusprosessia. Työkalu mahdollisti laajan, lähes koko organisaation kattavan aineiston tuottamisen suhteellisen lyhyessä ajassa, mikä ei ilman työkalua olisi ollut toteutettavissa. Työkalun hyödyntämistä pohtiessani punnitsin tarkoin sen mahdollistamat hyödyt sekä mahdolliset haasteet ja negatiiviset vaikutukset, jotka ovat esiteltyjä kappaleessa 5.1. Itse Roundtable-työkalua on esitelty syvemmin liitteessä. Seuraavaksi esittelen tarkemmin tutkimuksen toteuttamisen vaiheet.

3.4.1 Yksilöhaastattelut

Ensimmäisenä tehtiin taustoittavia haastatteluja kaksi kappaletta yritysjohton edustajien kanssa. Haastateltaviksi valittiin henkilöstöjohtaja (H1) sekä yrityksen perustaja, entinen toimitusjohtaja ja nykyinen hallituksen puheenjohtaja (H2). Yritysjohtoa haastateltiin perinteisesti puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla tutkimuksen taustoittamiseksi sekä kontekstin luomiseksi. Haastateltavia informoitiin palaverikutsun yhteydessä haastattelun tematiikasta sekä haastattelun nauhoituksesta. Haastattelurunko laadittiin aiheeseen liittyvien teemojen ympärille ja ennen haastatteluja rungon rakennetta konsultoitiin opinnäytetyön toisen ohjaajan kanssa lyhyesti. Runkoa muutettiin hieman palautteen mukaisesti ja haastattelut toteutettiin sovittujen aikataulujen mukaisesti. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, tosin vuorovaikutuksellisuutta ja keskustelua painottaen. Lisäkysymyksiä ja keskustelua käytiin myös ennalta suunnitellun rungon ulkopuolelta ja lisäkysymyksillä saatiin täydentävää tietoa aihealueisiin, jotka muuten olisivat jääneet sisällöllisesti ohuiksi.

Haastattelurunko pysyi näissä haastatteluissa lähes samana, vaikka myös rungon teemojen ulkopuolisista aiheista käytiin keskustelua. Haastattelutilanteet olivat pääsääntöisesti rauhoitettuja ja haastatteluja varten oli varattu neuvotteluhuone. Ainoastaan H1 haastattelun aikana haastattelu keskeytyi haastateltavan lyhyen puhelun ajaksi. Henkilön H2 haastattelu kärsi osittain haastateltavan aikataulumuutoksista ja haastattelu jouduttiin aloittamaan myöhässä. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen se jouduttiin myös toteuttamaan puhelimitse, mikä tuntui vaikuttavan hieman haastattelun ilmapiiriin. Vaihtoehtona olisi ollut siirtää haastatteluajankohtaa usealla viikolla, mikä olisi

vaikuttanut tutkimusaikatauluun. Pikaisen punnitsemisen jälkeen päädyin pitäytymään alkuperäisessä ajankohdassa mukautumalla olosuhteisiin.

Aikataululliset haasteet olivat kuitenkin hieman havaittavissa vastausten pituudessa ja haastattelun kokonaiskestossa, mikä jäi hieman yli puoleen alkuperäisestä tunnin varauksesta. Lisäksi koin, että vuorovaikutus kärsi toiseen yksilöhaastatteluun verrattuna. Haastattelu saatiin kuitenkin tehtyä keskeytyksettä ja kaikki aiheet läpikäytyä. Tilavarauksen ansiosta puhelu oli mahdollista ottaa kaiuttimen kautta ja nauhoitus onnistui. Molemmissa haastatteluissa tuotettu aineisto toi jo ensimmäisiä ajatuksia analyysin pohjalle. Aineistot olivat tutkimusongelman ratkaisemisen näkökulmasta sekä valideja että luotettavia, vaikka laadullisesta näkökulmasta toinen haastattelu jäi hieman ensimmäistä ohuemmaksi.

Haastattelunauhoitteet kuunneltiin ja kirjoitettiin huolella auki aineistopohjaisen sisällönanalyysin ja sitä seuranneen diskurssianalyysin mahdollistamiseksi. Kirjallisuusaineistoa oli kerätty jonkin verran jo tässä vaiheessa organisaatiokulttuuriin liittyen. Taustoittavat haastattelut nostivat uusia esille teemoja, kuten kollektiivinen yrittäjyys, joita sisällytettiin sitten kirjallisuuskatsaukseen. Haastattelujen sisältöön perehtymisen jälkeen analysoitavaksi yksiköksi valikoitu lauseet ja tutkimuskysymysten osalta relevantit alkuperäiset lauseet alleviivattiin ja poimittiin tekstistä Excel-tilukkaan koodaamista varten. Tämän jälkeen ne koostettiin erilliseen dokumenttiin pelkistetyimmässä muodossa, ja kerättyjä ilmaisuja vertailtiin keskenään eroavaisuuksien ja yhtäläisyyksien hahmottamiseksi. Pelkistetyistä lauseista muodostettiin alaluokkia ja kategorisoitiin, jotta niistä myöhemmässä vaiheessa muodostettaisiin uudestaan ylemmän tason luokituksia, kun tutkimusaineistoa tarkasteltaisiin kokonaisuudessaan. Aineistoja analysoitiin myöhemmin osana koko aineistokokonaisuutta vielä diskurssianalyysin avulla.

3.4.2 Virtuaalikeskustelu

Seuraava askel oli rakentaa sisäisellä sosiaalisen median työkalulla pohja keskustelulle tuottamaan laadullista materiaalia kulttuuriteeman ympärille. Tämän aineistonkeruuvaiheen suunnittelussa hyödynnettiin ensimmäisistä haastatteluissa tuotettuja keskustelunaiheita ja teemoja. Ryhmäkeskustelu toteutettiin kaksivaiheisesti, kahdessa sprintissä. Työkalun kysymysmuotoilua testattiin kolmen henkilöstön edustajan

kanssa ennen julkaisua. Tein pienimuotoisia muutokorjauksia tehtäviin sekä niissä käytettyihin ilmaisuihin. Lisäksi päädyin jättämään perustajan, entisen toimitusjohtaja (H2) tämän keskustelun ulkopuolelle. Päätökseen johti riskiksi tunnistettu pelko siitä, että hänen vahva persoonansa läsnäolo saattaisi vaimentaa keskustelun. Keskustelun lähtökohtana oli hänen kulttuuriperintökirjeensä.

Vaiheistus perustui siihen organisaatiossa kerättyyn kokemukseen, että työkalu toimii parhaiten vastaajien aktivoimisen näkökulmasta, kun kysymysten vastausaika on rajattu. Tässä tapauksessa vastaajilla oli kaksi viikkoa aikaa liittyä yhteisöön, vastata ensimmäisen sprintin kysymyksiin ja osallistua keskusteluun. Lisäksi halusin jättää mahdollisuuden luoda lisäkysymyksiä tai muovata alun perin ajateltuja kysymyksiä, mikäli ensimmäinen vaihe tuottaa aineistoa, joihin haluaisin vielä tarkempaa kannanottoa. Sillä työkalu näyttää adminhenkilölle vastaajien määrän, oli myös muistutusten määrää mahdollista koordinoita helpommin. Seuraavaksi esittelen lyhyesti työkalun ominaisuudet ja työvaiheet.

Roundtable - työvaiheet

Roundtable, on suljettu alusta, jonne kutsutaan sähköpostilla osallistujat. Lähes kaikilla Yritys X:n työntekijöillä oli jo entuudestaan käyttäjätunnukset, sillä työkalua käytetään usein asiakastyön fasilitointiin. Optio opastukselle kuitenkin luotiin, jotta kukaan ei jättäisi osallistumatta osaamisen puutteen takia. Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta aikaa tai resursseja ei mennyt tunnusten hallinnointiin tai työkalun käytössä ohjeistamiseen.

Roundtable ei teknisiltä ominaisuuksiltaan aseta ylärajaa osallistujamäärälle, joten periaatteessa 170 henkilöä olisi voitu viedä samaan ympäristöön. Se olisi kuitenkin hankaloittanut huomattavasti fasilitointia ja keskustelun seuranta ja osallistumista. Myös analyysi olisi vaikeutunut, mistä johtuen päädyin luomaan kolme identtistä ympäristöä. Jako tehtiin sattumanvaraisesti aakkosjärjestyksessä ensimmäisen ja toisen ympäristön osalta, pois lukien kolmas ympäristö, jonne kerättiin kaikki viimeisen vuoden (uuden toimitusjohtajan aikana) aloittaneet työntekijät. Tämä jako tehtiin siitä syystä, että haluttiin luoda mahdollisuus sille, että ilmeni eroavaisuuksia kolmannen ja kahden muun ympäristöjen keskustelujen aiheissa, näkökulmissa ja tuloksissa.

Ensimmäinen sprintti

Ensimmäisen sprintin ensimmäinen tehtävä rakennettiin perustajan (H2) haastattelussa ja kulttuuriperintökirjeessä esiin nousseiden teemojen ympärille. Henkilöstö oli kaksi

kuukautta aikaisemmin saanut perintökirjeen sähköpostitse. Tehtävä sisälsi hyvin yksinkertaiset kysymykset: Henkilöiden tuli ensimmäiseksi lukea/palauttaa mieliinsä entisen toimitusjohtajan kirjoittama kulttuuriperintökirje. Lisäksi heillä oli mahdollisuus ottaa kantaa, mikäli heillä oli sisällöllisesti eriäviä näkemyksiä siinä ilmenevistä aiheista tai täydennyksiä niihin. Heillä oli myös mahdollisuus tuoda mitä tahansa muita kommentteja kirjeeseen tai aiheeseen liittyen keskusteltavaksi. Toiseksi heidän tuli järjestää omasta mielestään kirjeessä mainitut kahdeksan kulttuurin kulmakiveä omasta mielestään tärkeysjärjestykseen. Jälleen tässäkin tehtävässä heillä oli mahdollisuus ottaa kantaa, mikäli joukosta uupui jokin, tai tuoda esille muita avoimia kommentteja aiheeseen liittyen.

Kirjeessä mainitut *perustajan näkökulmaa* edustaneet arvot olivat niiden esiintymisjärjestyksessä:

- 1) High Ethics (korkea etiikka)
- 2) Fairness (reiluus)
- 3) Entrepreneurship (yrittäjyys)
- 4) Growth Company Attitude (kasvuyritysasenne)
- 5) Customer First (asiakkaan asettaminen etusijalle)
- 6) Employee Satisfaction (työntekijöiden tyytyväisyys)
- 7) Profitability (tuottavuus)
- 8) Social Responsibility (sosiaalinen vastuu)

Ensimmäisen vaiheen kolmantena kysymyksenä oli avoin kysymys, jossa pyydettiin antamaan kustakin ”kulmakivistä” konkreettisia esimerkkejä, mitä ne kullekin merkitsevät tai miten ne näyttäytyvät arjessa, jos näkyvät. Lisäksi sosiaalisen median työkalulle ominaisesti henkilöitä pyydettiin oman anonyymisti tuottamansa lauseen lisäksi tykkäämään muiden tuottamista lauseista, mikäli he pystyivät samaistumaan myös niihin. Näin ollen oli mahdollista poimia suosituimmat lauseet, joihin samaistuttiin selkeinten, kustakin kolmesta ympäristöstä seuraavaa sprinttiä ja tarkentavia kysymyksiä varten. Eniten suosiota saaneet toimintatavat tulkittiin siis parhaiten enemmistön toimintatapoja ja -periaatteita kuvaaviksi.

Ensimmäisen vaiheen tuottamaa aineistoa analysoitiin kommenttien ja avointen vastausten osalta sisällön analyysin keinoin heti kun vastausaika umpeutui. Näin ollen silmäilyn jälkeen valikoitiin tutkimuskysymysten kannalta relevantit aiheet, ryhmiteltiin ja saatettiin esitettävään muotoon, josta johtopäätökset olivat tehtävissä. Priorisointitehtävä antoi

yksiselitteisen lopputuloksen, kunkin yhteisön keskiarvona arvojen tärkeysjärjestyksen, jotka yhdistämällä saatiin koko henkilöstön näkökulma arvojen tai periaatteiden tärkeyteen, eli mitä organisaatio koki tärkeimmäksi.

Toinen sprintti

Kustakin kahdeksasta teemasta oli valittu viisi suosituinta tuotettua kuvausta arjen esiintymisestä. Seuraavassa vaiheessa näiden suosituimpien lauseiden muotoilua hieman siistittiin ja muutettiin minä muotoon. Siistimisellä tarkoitetaan kirjoitusvirheiden poistamista, turhien täytesanojen karsimista ja lauserakenteiden hienosäätöä vastaamaan kielipollisesti virkkeitä. Minä muotoon muuttaminen toteutettiin sen tähden, että saataisiin henkilöt pohtimaan, miten kyseinen lause vastaa heidän omaa toimintatapaansa ja ajatusmalleja. Tässä vaiheessa kaikille ympäristöille näkyivät samat viisi suosituinta lausetta per teema, kun ensimmäisessä sprintissä he näkivät vain oman ympäristönsä tuotokset. Toisessa vaiheessa haettiin näin ollen näkemyksiä koko organisaatiolta näihin kollektiivisiin tuotoksiin.

Viimeisessä kysymyksessä henkilöt arvioivat itse, missä määrin he toteuttavat lauseessa ilmeneviä toimintoja työssään. Skaala oli: ei lainkaan – täydellisesti. Luonnollisesti tässä vaiheessa voitiin olettaa, että ellei joku koe olevansa täysin eri mieltä edellisessä vaiheessa tuotetuista ja pidetyistä lauseista, vastaukset kallistuvat skaalan oikeaan, täydellistä toteuttamista kuvaavaa päätä. Työkalu mahdollisti desimaalin tarkkuudella annettujen arvojen tarkastelun asteikolla -1 – 1 ja numeeriset arvot vietiin Exceliin. Siellä haettiin kolmen ympäristön keskiarvot kullekin lauseelle, jotta löydettiin kunkin teeman alta se toimintatapa, jonka henkilöstö omaksui eniten omaa toimintaansa kuvaavaksi. Sillä tutkimuksen tavoitteiden näkökulmasta ei ollut tarkoituksenmukaista saada laajempaa kvantitatiivista dataa, hyväksyttiin aineiston tuottamat eroavaisuudet, vaikka arvojen vaihteluväli jäikin suppeaksi. Tehtävän rooli olikin lähinnä vahvistaa aiemmat tulokset, sekä löytää kuvailu, joka eniten vastasi henkilöiden mielikuvaa toimintatavoistaan: Toimintatavat, jotka tuntuivat ominaisimmilta. Samalla varmistettiin, etteivät suosituimmat tuotokset edusta vain yhden ympäristön näkökulmaa vaan koko organisaatio saatiin tarkastelemaan tuotettua aineistoa.

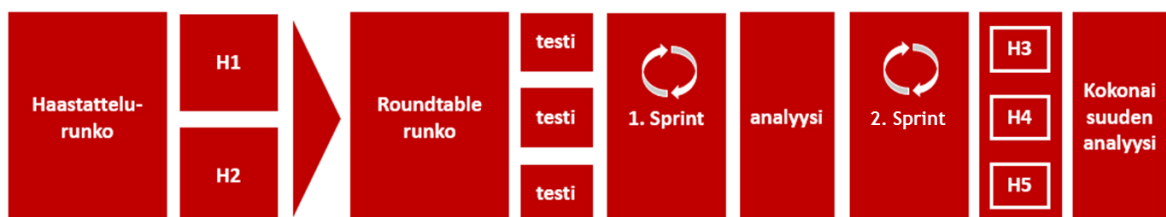
3.4.3 Ryhmähaastattelu

Viimeisenä aineiston keruuvaiheena toteutettiin teemoitettu ryhmäkeskustelu kolmen organisaation edustajan kanssa. Tässä vaiheessa ensimmäiset haastattelut sekä

ryhmäkeskustelu olivat jo analysoitu sisällönanalyysin keinoin, mikä mahdollisti pienen korjauksen keskustelutematikassa ja muutama alkuperäinen aihe jäi haastattelurungosta pois.

Haastateltavat kutsuttiin sähköpostitse haastateltavaksi opinnäytetyötä varten. Kutsussa oli samoin kuin aiemmissa haastatteluissa lyhyen pohjustuksen lisäksi ilmoitettu haastattelun vievän noin 30 minuuttia ja olevan luonteeltaan ryhmäkeskustelu. Lisäksi jo kutsussa ilmoitettiin, että keskustelu nauhoitettaisiin ja että tarjolla olisi aamiaista 15 minuuttia ennen haastattelun aloitusta siihen varatussa tilassa. Tilainformaation ja lopullisen osallistumiseksi myönteisesti vastanneille osallistujille lähetettiin vielä kalenterikutsu, jossa toistuivat samat tiedot. Haastateltavista yksi (H3) toimi yrityksen sisäisen ja ulkoisen markkinointiviestinnän parissa. Toinen (H4) oli asiakastyötä tekevä henkilö ja kolmas (H5) oli johtoryhmätason henkilö, joka vastasi yrityksen sisäisen ja asiakasvalmennuksen, ICT Akatemian, liiketoiminnasta mutta työskenteli myös myynnillisessä roolissa asiakasrajapinnassa.

Haastattelutilanne pyrittiin luomaan mukavaksi ja rennoksi, missä onnistuttiin hyvin. Keskustelu rönsyili maltillisesti. Kysymysrunko ei sellaisenaan toteutunut keskustelun lähtiessä onnistuneesti osallistujien välillä elämään, keskustelun aikana varmistettiin, että kaikkien kysymysten aihealueet ja teemat tulivat kuitenkin viimeistään jatkokysymyksen muodossa esille, vaikka aiheita ei käsiteltykään rungon kronologisessa järjestyksessä. Ryhmähaastattelun jälkeen siinä tuotettu aineisto purettiin ja litteroitiin ja käsiteltiin samoin kuin aiemmat sisällön analyysillä analysoidut aineistot. Tämän jälkeen kokonaisuutta tarkasteltiin vielä diskurssianalyysin näkökulmasta. Läpikotaisesti aineistosta löytyi toistuvia, hegemonisia puhetapoja, joita avataan lähemmin analyysiosiossa. Kuva 10 esittää kiteytetysti aineistonkeruun eri vaiheet. Seuraavaksi keskustellaan tutkimuksen luotettavuudesta ja vakuuttavuudesta.



KUVA 10 AINEISTONKERUUVAIHEET TIIVISTETTYNÄ

3.5 Tutkimuksen luotettavuuden ja vakuuttavuuden arviointi

Tutkimusote oli vahvasti tulkinnallinen, niin tutkijan roolin näkökulmasta kuin tutkimukseen osallistuvien yhdessä luoman aineiston ja sen analyysin näkökulmasta. Oma aktiivinen rooli tutkijana oli menetelmällisen tavoitteen ja sosiaalisen rakentumisen näkökulman mukainen, eikä siten tutkimuksen luotettavuutta heikentävä tekijä.

Ennen aineistonkeruuta perehdyin aihealueen kirjallisuuteen sekä Roundtable-työkaluun, jotta kykenisin varmasti tekemään päätöksiä tutkimusta parhaiten palvelevasta näkökulmasta. Työkalun näkökulmasta se tarkoitti ensin sen yleisen soveltuvuuden arviointia ja sen lisäksi myös sen tarjoamien eri tehtävämuotojen tai toimintojen arviointia tavoiteltua päämäärää vasten. Arvioinnin lopputulemana päädyin hyödyntämään työkalua onnistuneesti ja sen kautta tuotettu aineisto on luotettava. Tutkimusaineistolla sain vastaukset esitettömiini tutkimuskysymyksiin, joten tutkimuksen tutkimusprosessissa olen osannut esittää oikeita aiheita keskusteltavaksi ja tuotettu aineisto on tarjonnut tutkimusongelman kannalta relevanttia aineistoa.

Tutkimustulosten yleistettävyyden on rajallinen, sillä tapaustutkimus pureutuu ymmärtämään kyseisen tapausyrityksen organisaation kulttuuria kyseisenä hetkenä. Laadullisella tapaustutkimuksella ei toisaalta pyritäkään yleistettävyyteen, vaan siitä voidaan tehdä niin sanottua luonnollista yleistystä, jossa tapauskohtaisesti on punnittava missä määrin löydöksiä voidaan soveltaa toisessa asiayhteydessä. (Hirsjärvi ym. 2009.) Siinä tiedostetaan, että tutkimustulos on kuvaus hetken tilanteesta ja kyseisessä kasvuyrityksen kansainvälistymiskontekstissa tulos voi olla hyvinkin toisenlainen viiden vuoden päästä, vaikka menetelmällinen aineiston hankinta ja analyysi menetelmän ja strategian osalta olisivat identtiset. Se tarjoaa vertailevaa keskustelupohjaa, jos kulttuurin kartoitus päädytään ottaa säännöllisin väliajoin yrityksen sisäisten prosessien kartoitustyökaluksi. Lisäksi se toimii referenssinä tutkimuksessa, jossa kotimaista kasvuvaiheessa olevan yrityksen toimintatapojen periaatteita ja kulttuuria on pyritty ymmärtämään.

Aineisto on tutkimuksen läpi subjektiivisten näkemysten tuottamaa kielellistä kuvailua siitä, millaiseksi henkilöt aiheen ymmärtävät ja tulkitsevat (Luckmann, 1966; Harré, 1993; Burr, 2003). Lisäksi oma tulkintani on tutkimuksessa selkänä osana kollektiivisesti tuotetun todellisuuden kuvaamisessa. Virtuaaliympäristössä kerätystä aineistosta osa vaati henkilöstöltä itsemäärittelyä. Yleensä tämän kaltaisissa tilanteissa on tiedostettava

reliabiliteettiin liittyvä tekijä: kuinka objektiivisesti ihminen kykenee arvioimaan omaa toimintaansa. Tämän luontainen metodologinen ongelma on läsnä kuitenkin aina kun henkilöä itseään pyydetään arvioimaan omaa toimintaansa. Sillä tutkimuksessa oletuksena on, kuten aiemmin mainittu, että todellisuus on sosiaalisesti rakentunut (Luckmann, 1966; Harré, 1993; Burr, 2003), luonteeltaan tulkinnallinen sekä subjektiivinen ja yksilöt ovat tiedostavia agentteja (Gioia ym. 2013), ei tämän kaltainen kritiikki heikennä luotettavuutta tai ole edes tutkimuksen kannalta relevanttia. Toki huomionarvoista on sosiaalisen median työkalun vaikutus yksilöön; tässä tapauksessa se, että muut näkevät kommentit ja vastaukset, saattaa jopa hillitä ihmisten taipumusta nähdä itseään liian idealistisena.

Kuten tutkimusprosessin raportoinnissa esitettiin, aineisto kerättiin pääosin puolistrukturoidusti. Tämä mahdollisti keskusteluiden laajentamista myös ennalta suunniteltujen teemojen ulkopuolelle silloin kuin se tutkimuskysymyksiin peilaten tuntui relevantilta. Virtuaalikeskustelun vaiheistus ja aineiston tuottamiseen käytetyt keinot avattiin edellisessä kappaleessa ja voidaan todeta vuorovaikutuksellisen työkalun toimineen erinomaisesti aineistonkeruun kanavana. Siihen rakennetun logiikan osalta voidaan kyseenalaistaa jo aiemmin esitetyt asiat: oliko paras ratkaisu käyttää perintökirjettä keskustelun lähtökohtana ja oliko positiivinen kallistuminen toisessa sprintissä tarkoituksenmukaista.

Kulttuurikirje loi hyvän pohjan keskustelulle, sillä lähtökohdalla, että tunnistetaanko sen sisältö omaksi sekä vastaako se henkilöstön näkökulmaa kulttuurista. Keskustelua syntyi myös siitä, uupuuko siinä jokin osa, joka erityisesti koetaan tärkeäksi. Kiritiikkinä ratkaisuun voitaisiin todeta, että kirje ohjaa vastauksia ja keskustelua. Toisaalta kulttuuri kompleksisuudessaan on hyvin hankala konkretisoida ja määritellä sekä kuvauksia synnyttää tyhjästä. Tässä vaihtoehtona olisi ollut lähteä niin sanotusti ”tabula rasa” – tilasta, puhtaalta pöydältä määrittelemään kulttuuria. Kulttuuriperintökirje olisi kuitenkin todennäköisesti vaikuttanut aineistoon välillisesti.

Lisäksi luotettavuuden arvioinnin näkökulmasta on hyvä tiedostaa, että tutkimuksen synnyttämä numeerinen aineisto ei täytä kvantitatiivisen tutkimuksen kriteerejä. Sitä hyödynnettiin lähinnä laadullisesti muuten tuotetun kielellisen aineiston tukena. Tämä koskee pääasiassa virtuaalisen ympäristön toisen sprintin viimeisen tehtävän variaatioita, jotka olivat pieniä ”positiivisen kallistuman” takia. Toisaalta tuloksen kvantitatiivisella arvolla ei ole merkitystä, vaan sen laadullisella annilla. Näin ollen tämä ei heikennä tuloksen

reliabiliteettia. Keskustelulle oli alun perin varattu 2 viikkoa aikaa per vaihe (yhteensä 4 viikkoa), mikä osoittautui kuitenkin liian lyhyeksi. Vastausten määrä oli alle 50 %, vastaus aikaa pidennettiin molemmilla kierroksilla viikolla ja muistutuksilla saatiin vastausprosentti ylittämään odotetun 60 %. Lopullinen osallistumisprosentti virtuaalikeskusteluun oli 77 %.

Aineisto tarjoaa luotettavasti näillä menetelmillä kerättyinä ja analysoituna syvällisen kuvan ilmiöstä. Kulttuurin moninaisen olemuksen takia, menetelmä- ja aineistotriangulaatio oli hyvin perusteltu ja realistisemmän aineiston mahdollistava, kuin mitä yhdessä menetelmässä tai aineistossa pitäytyminen olisi mahdollistanut. Aineistotriangulaatio on haasteellinen toteutettava (Silverman, 2006), ja siinä universaalien totuuden aikaansaamisen sijaan tähdätään mahdollisimman rikkaaseen, syvälliseen, laajaan sekä täsmälliseen kuvaan tarkasteltavasta ilmiöstä.

Huomioiden työntekijöiden työn luonteen, liikkuva asiantuntijatyö, osallistujien määrä olisi todennäköisesti jopa työnantajan mandaatilla jäänyt hyvin vähäiseksi, mikäli menetelmänä olisi käytetty perinteistä haastattelua. Erialaisten pikaviestintyökalujen (Lync/Skype/puhelinhaastattelu) hyödyntäminen olisi ollut toinen optio, mutta siinä riskinä myös simultaani tekeminen, vasemmalla kädellä osallistuminen. Jokainen pystyi nyt vastaamaan itselleen sopivana ajankohtana ja ainoastaan yksi haastattelu jouduttiin, olosuhteiden pakosta, suorittamaan puhelinhaastatteluna. Voidaan näin ollen olettaa, että aineisto on pääsääntöisesti ajatuksella tuotettu. Kokonaisaineistoa hyödyntäen tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua ja tutkimusongelma ratkaistua. Lisäksi löydöksistä oli nähtävissä selkeitä jatkotutkimuskohteita.

4 EMPIIRINEN OSIO: SISÄISEN YRITTÄJYYDEN MUOVAAMA ORGANISAATIOKULTTUURI

Tässä osiossa esitellään ensin kohdeorganisaatio, jonka jälkeen analyysin tulokset esitetään teemoittain tutkimuskysymysten jäsentämien aihealueiden kautta. Analyysissä ensimmäiseksi käsitellään organisaatiokulttuuriin ja identiteettiin liittyvä aineisto ja siitä johdetut tulokset. Seuraavaksi käydään läpi aineistosta nousseita käsityksiä organisaatiossa vallitsevasta arvomaailmasta. Tämän jälkeen käsitellään sisäiseen yrittäjyyteen liittyvät aihealueet. Lopuksi summataan, millaiseksi tapausyrityksen kulttuuri voidaan haastattelussa tuotetun aineiston mukaan tulkita olevan.

Haastatteluista kerättyyn aineistoon viitataan toteuttamisjärjestyksen mukaisessa järjestyksessä H1 & H2, sekä ryhmähaastattelun osapuoliin H3, H4, ja H5. Roundtablekeskustelun kommentteihin viitataan RT, sillä kommentit eivät olleet koodauksen jälkeen enää identifioitavissa.

4.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Yritys X on 2003 perustettu tietohallintojen johtamiseen ja kehittämiseen erikoistunut asiantunteva palveluyritys. Yritys X on kehittänyt Tietohallintomallin, josta on muodostunut IT-alan yleinen johtamisen avoin viitekehys. Yritys on markkinajohtaja kotimaassa ja on vuoden 2014 aikana ottanut ensiaskeleet kansainvälisen kasvun tiellä avaamalla uuden toimiston Ruotsiin. (Kotisivut, 2015.)

Tutkimuskohde ja -ajankohta ovat mielenkiintoisia, sillä 2007 perustetun pk-yrityksen kasvu ja kansainvälistymistarina on myös kansallisella tasolla vallitsevissa talousolosuhteissa kiinnostava. Liikevaihto oli vuonna 2013 yrityksen kotisivujen mukaan 18 miljoonaa euroa, 2014 liikevaihto oli 24 miljoonaa euroa. Yritys on kasvattanut liikevaihtoaan noin viidenneksen vuosittain. (Kauppalehti, 2015.) Vuoden 2014 aikana hieman alle 50 henkilöä palkattiin lisää, vuoden 2015 aikana rekrytoitiin 60 henkilöä, mikä on Suomessa ja Euroopassa vallitsevassa taloustilanteessa huomionarvoista (Kotisivut, 2015). Jo näillä tuloksilla on perusteltua puhua kasvuyrityksen tutkimisesta.

Yrityksen perustaja siirtyi vuonna 2014 yrityksen sisällä toimitusjohtaman positiosta muihin johtotason ja operatiivisen työn tehtäviin. Vuoden 2014 alussa palkattiin yrityksen ulkopuolelta toimitusjohtajaksi myyntihenkilö. Tämän jälkeen hän on lähtenyt luotsaamaan kasvua sekä yritystä vahvasti omien kasvojensa kautta. Aineistosta oli odotettavissa myös tätä muutosta heijastavia löydöksiä, mikä loi oman mielenkiintoisen lisänsä tutkimukseen. Yrityksessä on vuosittain ollut jokin teema. Vuosi 2014 toteutettiin fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin teemalla. Kansainvälistymisen ja entistä hajautuneemman toiminnan kynnyksellä yritys valitsi vuoden 2015 teemaksi yrityskulttuurin. Tutkimusajankohta sijoittui siis tapausyrityksen kulttuuriteemavuodelle, jonka tavoitteena on yrityskulttuurin määrittäminen ja vahvistaminen sekä henkilöstön osallistaminen pohtimaan organisaation.

Tutkimusaiheen tarpeellisuutta kyseisenä ajankohtana puolsi myös vuosittaisen henkilöstökyselyn lisänä sisäisen työpajan yhteydessä teetetty kevyempi kysely. Kyselyssä haettiin henkilöstön kannanottoa yritysjohdon luomien toimintatapakuvauksien todenmukaisuuteen liittyen. Vaikka pilotointia ei tehty akateemiselta pohjalta, ilmeni siitä saaduista tuloksista sekä yritysjohdon oletuksia vastaavia, että odotuksista poikkeavia löydöksiä. Yritysjohdo päätti, että kyseisenä ajankohtana, syvällisempi kulttuurin analyysi ja vahvistaminen sekä koko organisaation kattava keskustelu aiheesta on tarpeellinen. Minkään tason perusteellista kulttuuritutkimusta tai esimerkiksi arvojen määrittelyä ei yrityksessä ole aiemmin tehty. Seuraavaksi esitellään aineiston analyysistä syntyneitä tuloksia.

4.2 Kulttuuri ja organisaatioidentiteetti

Mikä yrityskulttuurissa koetaan erityiseksi ja millainen on henkilökunnan ymmärrys yrityksen organisaatioidentiteetistä?

Aineiston mukaan organisaatiossa on läpi sen reilu kymmenvuotisen historian toteutettu asioita strategisesti ja tämä näkyy kulttuurissa. Organisaatiokulttuuri ei ole staattinen ilmiö. Se on usein aikaansa heijastava ilmiö ja myötäilee, vaikkakin maltillisesti, organisaation kehitystä. (Schein, 1987; Gustafsson, 1998; Dirven ym. 2004.) Selkeimmäksi löydökseksi tutkimuksessa nousi kulttuurin ja toimintamallien rakentumien asiakaslähtöisen filosofian pohjalta. Toiminnan perustana on ollut perustajan ja entisen toimitusjohtajan (H2) näkemys

tai filosofia, miten asioita on järkevä tehdä. Kärjistäen, kuten H2 haastattelussa toteaa: ”yrityksessä ei tehdä mitään, mikä ei voida kytkeä palvelemaan asiakkaita.” Nämä ajatukset ovat kulkeneet koko yrityksen historian ajan mukana, indikoiden kulttuurin pysyvyyttä sekä hidasta mukautumista.

Nämä näkemykset ja filosofiat on rinnastettu arvoihin, ja ne ymmärretään kuten Rescher (1969) esittää, niiden ilmenemistapojen eli käyttäytymisen ja asenteiden kautta. Näin ollen voidaan todeta, että yllä esitetty kuvaus (Schein, 1987; Gustafsson, 1998; Dirven ym. 2004) organisaatiokulttuurin suhteellisen hitaasta mukautumisesta täsmää hyvin tuotettuun aineistoon. Menneisyyden vaikutukset nykytilaan nähtiin melko selkeänä, lähes kausaaliteettina mutta toisaalta esiintyi puhetapoja, joissa kulttuuri koettiin nimenomaisesti vuosien myötä muovautuneeksi. Toisaalta muovatuksi. Edelleen Scheinin (1987) näkemyksen kanssa yhtäläisesti, aineiston perusteella kulttuuria on kyetty muovaamaan tai johdattelemaan strategisesti toivottuun suuntaan. Se on myös myötäillyt kasvun aiheuttamia muutoksia, vaikka edes toimitusjohtajan vaihtuminen ei aineiston mukaan aiheuttanut mitään yhtäkkisiä muutoksia tai tuonut uusia tuulia.

Näistä toimintatavoista, joka käyttäytymisenä ja asenteina ilmenee, muovautuu puolestaan organisaatiokulttuuri: yhteisten merkitysten ja symbolien järjestelmä (Alvesson, 2001, 11; Trost ym. 2010), joka on sisäistetty ja sosiaalisesti opittu sekä kokemusten muovaamaa sekä merkitykseltään muuttuva käsite. (Schein, 1987, 26–33; Dirven ym., 2004, 144.) Tämä täsmää nimenomaisesti aineiston kanssa siltä osin, että yhteisön jäsenet kokevat jakavansa niin kulttuurin kulmakivien merkitykset kuin organisaatioon rakentuneen symboliikan.

Kulttuurin merkitys tulkitaan Trostin ym. (2010) näkemyksen kanssa yhtenevästi saman suuntaisesti, vaikkei identtisesti, mistä Roundtable-tulokset antavat konkreettisimman tuloksen. Esimerkkejä kulttuurille ominaisista toimintatavoista nousi monia, mutta ne eivät olleet keskenään ristiriitaisia, vaan kertoivat pikemminkin samaa tarinaa, samoja arvoja ja filosofiaa. Siinä missä nämä yhteisölliset piirteet ovat niin sanotusti positiivissävytteisiä, on niillä myös kilpailua edistävä vaikutus (Larjovuori ym. 2015). Esimerkiksi innostus aiheisiin, alaan ja yrityksen omaan tapaan toimia sekä usko näiden selittävän menestystä, kuuluu välillisesti monen äänen kautta. Kuten myös Larjovuori ym. (2015) esitti, on organisaation vahva yhteisöllisyys aineiston pohjalta ehdottomasti resurssi ja yrityksen toimintakykyä tukeva piirre.

Vaikka kulttuuri ei olekaan yksiselitteinen tai helposti ohjailtavissa, on sen piirteet ja ominaisuudet siinä määrin pyrittävä tunnistamaan, että merkit mahdollisista uhkaskenaarioista tunnistetaan. Schein (1987) määrittää organisaatiokulttuurin olevan perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvin ja tiedostamaton taso, joka on organisaation jäsenille yhteinen. Tämä taso välittyi aineistosta lähinnä diskurssien kautta, eikä niinkään konkreettisin esimerkein. Käytännössä tunnistettuja puhetapoja olivat samanarvoisuus, yhteiset tavoitteet sekä osaamisen arvostus ja kunnioitus ja ne kietoutuivat käsitteellisesti jo hyvin tiukasti arvo-keskusteluun.

Aineiston ja analyysin tuloksena voidaan todeta, että Yritys X:ssä strategisella toiminnalla (strategioiden sijaan) ja filosofioilla pyritään alleviivaamaan määrättyä käyttäytymistä, asenteita ja arvoja. Scheinin (1987) kanssa samansuuntaisesti, aineiston perusteella voidaan todeta, että dynaamisen organisaatiokulttuurin täytyy täsmätä organisaation strategioiden kanssa. Tämä näkyy myös esimerkillä johtamisena, jota tapahtuu myös organisaation eri tasoilla ja suunnilla. Organisaatiossa puhutaan asioiden tekemisestä fiksummin, jolloin lopputuloskin on suotuisampi. Tämä nojaa sisäisen yrittäjyyden suuntaan siltä osin, että se vastuuttaa jokaisen omasta toiminnasta.

Huomion arvoista on kuitenkin, että johtotasoa alempana tätä käyttäytymismallien strategista linjausta ei tehdä yhtä tietoisesti strategisena tekona, vaan pikemminkin tapana jakaa omaa sosiaalista identiteettiä, joka on organisaatiossa todella vahva. Se on myös oma indikaattorinsa tukemaan Haslamin (2004) näkemystä integroitumisesta. Kulttuuriin on haluttu myös tehdä näkyväksi samanarvoisuus mahdollisimman matalan organisaatorakenteen kautta. Rakenteilla on muutenkin pyritty tukemaan verkostoitumista, ja silloja on pyritty näin välttämään.

H5: Kyllä toi [löyhä organisaatorakenne] on varmaan tosi erityinen piirre tässä yrityksessä. Koko ajan kaikin tavoin pyritään taistelemaan noita hierarkioita vastaan, sen suhteen että ei luoda turhia rakenteita että totta kai kun yritys kasvaa niin jonkin verran joutuu vähän miettimään kun tulee paljon uusia ja muuta...

Organisaatiossa on myös edellisen vuoden nopean henkilöstökasvun myötä tunnistettu riski heikentyneeseen yhteenkuuluvuuteen ja suunniteltu ”kummiohjelma” uusien työntekijöiden sulauttamisen tehostamiseksi ja riskin välttämiseksi. Siinä missä organisaatiosta näyttäisi puuttuvan perinteiset perehdytykset, organisaatio on panostanut paljon yksilöiden verkostoitumisen tukemiseen ja integroimiseen. Kehityskeskusteluja ei esimerkiksi yrityksessä ole vaan palautekulttuuri on jokapäiväistä keskustelua, miten uraa

voisi viedä eteenpäin. Ehkä selkein verkostoja muodostavista prosesseista on ICT Akatemia. Tämän konseptin onnistuneisuus puhuu Barney ym. (2015) virtuaalisen sitouttamisen näkökulmaa vastaan, vaikka Akatemiakokonaisuudestakin osa toteutetaan virtuaalisesti (Roundtable-työkalulla) mutta verkostoitumisen näkökulmasta intensiivipäivät kasvotusten korostuvat. Akatemiaa kuvaillaan perehdyttäväksi, toisaalta mahdollisuudeksi luoda verkostoja sekä oppia Yritys X way -tavan toimia, eli hahmottaa kulttuuria, sekä työskentelytapojen taustalta löytyviä filosofioita, arvoja. Lisäksi Akatemia perehdyttää yrityksen palveluihin ja tuotteisiin sekä liiketoiminta-alueisiin.

Toisaalta Barney ym. (2015) mukaisesti, organisaatiossa on käytössä paljon virtuaalisia työkaluja, jotka tarjoavat mahdollisuuden vuorovaikutukseen myös tietoteknisten ratkaisujen välityksellä. Myös organisaatiossa nämä tunnistetaan tärkeäksi osaksi, pääasiassa etätöitä tekevien näkökulmasta mutta myös fyysisesti GetTogetherien tärkeys korostuu. Nämä osa-alueet täydentävät toinen toisiaan ja tarjoavat joustavia ratkaisuja. Liiketoiminta on aina ollut asiakaslähtöistä sekä pitkän tähtäimen tavoitteita sisältävää. Kannattavuus, kasvu sekä asiakkaan odotusten ylittäminen toistuvat läpi aineiston.

Tavoitteisiin on liittynyt sekä vahvat kasvuodotukset sekä toisaalta perusliiketoiminnan avulla mahdollistettu jatkuva tuotekehitys, mikä kytkee toiminnan myös sisäiseen yrittäjyyteen. Markkinoille on jatkuvasti pyritty tuomaan jotain uutta ja kynnyksiä asiakkaan ja Yritys X:n välillä on pyritty pitämään matalana. Valtaosa esimerkiksi konseptien ja tietohallintomallin jatkokehitystyöstä on tehty yhdessä asiakkaiden kanssa hyvinkin yrittäjämäisen toiminnan lopputuloksena. Asiakkaan edun ajaminen muodostaa yhden selkeimmistä yrityskulttuurissa ilmenevistä toimintamalleista. Asiakkaan edun ajamista voisi nimittää jopa Scheinin (1987) kulttuurin havaitsemistasoja mukaillen itsestään selväksi muuntuneeksi arvoksi, eli perusolettamukseksi. Se on samalla eniten viestitty arvo, pääasiassa strategisena tekona, jotta se ei muuttuisi itsestään selväksi sanan negatiivisessa merkityksessä.

H1: No nyt pitäisi olla varmaan se H2:n kirje tässä. Kaikki se mitä mä kerroin tässä on osalta sitä kulttuuria, se keskittyminen siihen että se asiakas on keskiössä. Kaikkeen tekemiseen, mitä täällä tehdään pitäisi se juurisyy löytyä sieltä asiakkaalta.

Aineistosta on tulkittavissa teemoja kuten strategia sekä resurssinäkökulma, toisaalta vuorovaikutuksen, sosiaalisen verkoston ja kollegojen tärkeys (Schein, 1987). Monissa vastauksissa nousi esille toisaalta H2 kulttuuriperintökirje. Toisaalta etenkin ryhmäkeskustelussa kulttuuriteemasta puhuttiin myös kytkemättä sitä suoranaisesti

kirjeeseen. Kulttuuri koettiin siis osittain henkilöityneeksi, yhden henkilön ideasta kummunneeksi, mutta samalla kuitenkin myös omaksi, ei päälle liimatuksi. Monessa kohtaan viitattiin ”meidän tapaan tehdä”, joka ilmaisee sekä selkeää erottautumista muista työympäristöistä kuin myös yleisten oman organisaation toimintatapojen omaksumista.

Organisaatioidentiteetti

Sosiaalisen identiteetin rakentumisen edellytyksenä on jäsenyksilöiden identiteetin päälle rakentunut lisäkerros, joka näyttäytyy vain, mikäli ryhmästä ihmisiä muodostuu ”me” (Haslam, 2004, 17). Läpikotaisesti vastauksissa puhetapana ilmeni ”me”, ei tässä yrityksessä/työpaikallani tai muuta vastaavaa. Aineiston perusteella henkilöt identifioituivat Haslamin (2004) näkemyksen mukaisesti vahvasti ”sofigaattoreiksi” ja kokivat ominaiseksi sekä yhteisiksi niin esille nousseet toimintatavat kuin filosofiat. Organisaatioidentiteetti ja työntekijöiden sosiaalinen identiteetti ovat vahvat ja henkilöt samaistuvat organisaation kulttuuriin, joka näyttäytyy ryhmää yhdistävänä tai integroivana voimana. (Nilsson, 1993; Heide ym. 2005, 88; Wilke ym.1994). Puhetavoista voidaan siten analyysin kautta todeta, että läpi organisaation on vahva sosiaalinen identiteetti ja yhteenkuuluvuuden tunne. Tuotetusta aineistosta oli tulkittavissa kuitenkin etenkin johtotasolla työskentelevien tuottamasta aineistosta (H1, H2, H5) diskurssianalyysin avulla se, että osa piirteistä koettiin myös tyypilliseksi. Yritys X:n kaltaisessa elinkaarenvaiheessa olevalle yritykselle, eikä pelkästään henkilö- tai yrityskohtaiseksi.

H1: Kulttuuriin liittyy paljon elementtejä jotka ovat ehkä osittain geneerisiä kasvuyrityksen elementtejä, me pyritään pitämään jatkuva tietoisuus ihmisillä siinä siinä missä mennään sekä kasvun että muunkin kehittämisen osalta, koska ihmisten pitää olla tässä kasvussa mukana [--] vain sillä tavalla se oikeesti se kasvu tapahtuu että kaikki on tekemässä sitä..

Samoin esiintyi virtuaalikeskustelussa näkökulmia, joissa tunnistettiin esimerkiksi yrityksen kokoluokan vaativan hiljalleen tukiprosesseja. Valtaosa mielsi prosessit kuitenkin kyseiselle yritykselle ominaisiksi, eikä niin sanotusti geneeriseksi, tietyssä kasvuvaiheessa olevan yrityksen, ominaisuudeksi. Työntekijänäkökulma edusti näin ollen hieman vahvemmin organisaatioidentiteettiä ja yritykseen itseensä kytkeytyvää selitystä toimintatavoille, kun johdon edustajien näkemykset täydensivät edellistä myös lintuperspektiivin kokonaiskuvan käsittävällä näkökulmalla.

Diskursseista vahvin korosti nimenomaisesti yrityksen omaleimaisuutta, toimivaksi osoittautuneita toimintatapoja sekä omalla tavallaan perinteitä, ”täällä talossa on tapana tehdä asioita tietyllä Yritys X Wayllä”. Toimintatavoista puhuttaessa huokui suuri ylpeys ja

tiedostettu kokemus edelläkävijyydestä. Yrityksen ominaisesta toimintatavasta keskusteltaessa myös henkilöstön merkitys ja ihmisten panos olivat tulkittavissa kriittisen tärkeiksi. Myös organisaatioidentiteetin ja arvojen viestimisen tärkeyttä alleviivattiin. Uusi työntekijä ei lue kasaa papereita vaan keskustelee itsensä osaksi organisaatiota ja verkostoitumiseen kannustetaan voimakkaasti.

H5: On aika paljon ollut näitä on-boarding juttuja, on näitä käytäntöjä, ohjeistuksia ja muuta ja sit tietenkkin on se ICT Akatemia, jonka kaikki käyvät läpi ja siinä tulee ne Yritys X:n tavat toimia, tää Yritys X way, tää filosofia ja ajattelutapa..[--] ainakin kun itsellä tulee tiimiin uusia, niin kokoajan yrittää puhua siitä että näin meillä ajatellaan ja näin meillä tehdään.

Yhteistyön tavat kytetään vahvasti sekä vuorovaikutukseen että tekemisen kulttuuriin. Pohjalaisen (2012) tuloksia vahvistaen aineiston perusteella voidaan todeta, että kulttuuri on hiljaisen tiedon laajin ilmentymä ja nimenomaisesti vuorovaikutuksen ja verkoston arvokkain siirtyvä oppi. Yrityksen toimintaa ohjaavia virallisia prosesseja ei nähdä itseisarvona. Toiminnan sisältö ja ”aito tekeminen” koetaan paljon arvokkaammaksi ja tasapaino olemassa olevan tiedon hyödyntämisen ja uuden luomisen välillä pyritään pitämään järkevänä. Kuitenkin on paljon niin sanottua hiljaista tietoa tai kokemusperäistä tietoa, jota jopa narratiivisella otteella jaetaan uusille työntekijöille, eikä niitä ole dokumentoitu mihinkään intranettiin tai vastaavaan työkaluun. Toisaalta myös osa muista prosesseista on rakennettu vuorovaikutukseen. Esimerkiksi resurssien ja osaamisen hyödyntäminen on toimintaa, johon rohkaistaan ja joka tapahtuu vuorovaikutuksessa. Ongelmaksi muodostuu vain se, mikäli henkilö ei osaa tai oma-aloitteisesti lähde pyytämään apua.

Morgeson ym. (1999, 253) mukaisesti yksilöt ja yhteisö muovaavat rakenteita ja vaikuttavat toiminnallaan myös muihin yhteisön jäseniin. Yrityksen ”tarina” kuuluu haastateltavien ja keskusteluun osallistuvien äänistä, vaikei yhtä olemassa olevaa tai dokumentoitua tarinaa tähän asti olekaan ollut. Kulttuuriperintökirje voidaankin ymmärtää tarinallisena avauksena, pohjana tulevalle – toisaalta symbolisesti myös perintönä siten, että johtoaseman vaihdon myötä ei perinnön antajalla ole samassa määrin valtaa nähdä mihin suuntaan perintö alkaa elämään. Kulttuurin perimä säilyy osittain mukana, osana yrityksen tarinaa ja osittain siihen saattaa ajan ja ihmisten vaihtumisen myötä ilmetä uusia piirteitä.

Vaikka kulttuuriperintökirje löytyy myös painettuna, on yrityksen ehdottomasti vahvin tiedonsiirtotapa keskustelu. Tätä hyödynnetään myös osaamisen näkökulmasta. Tiedon siirto rakentuu vuorovaikutuksen päälle ja yhteistyö kollegan osaamisen tunnustamisen ja

kehittävän yhteistyötavan päälle. Aineiston läpi on löydettävissä kaksi tulkintatapaa osaamiselle ja asiantuntijuudelle: toisaalta mitä enemmän osaamista, sitä enemmän taloudellista arvoa ja jokainen on itse vastuussa oman arvonsa säilyttämisestä ja. Asiantuntijuudesta ollaan ylpeitä. Toisaalta puhetapa, jossa tunnustetaan, että aina voi oppia lisää ja pitää osata ottaa vastaan kritiikkiä sekä haastaa muita, eikä tiedonjyviä pidä omia vaan pikemminkin jakaa, jotta kaikki hyötyvät. Ymmärretään, että jatkuva kehitys on myös organisaation edellytys tietoyhteiskunnan ja markkina-asemakilpailussa selviytymiseen.

H3: Juuri tämä palautekulttuuri, että ei ole kehityskeskusteluita kerran tai kaks vuodessa vaan se on jatkuvaa ja molemmin suuntaisesti, eli kaikki saa ja myös voi antaa palautetta jatkuvasti.

Edelleen työskentely tuottavuuden edistämiseksi löytyy monen lauseen taustalta. Haastaminen toiminnan ja yksilöiden osaamisen kehittämiseksi ei vie tunnustusta toisen osaamiselta, päinvastoin vahva toisten kunnioittaminen ja vahva itsetunto mahdollistavat niin rakentavan kritiikin vastaanottamisen kuin sen antamisenkin. Maalaisjärjellinen ja strateginen ajattelutapa ovat haudattuna moneen puheenvuoroon, kuten myös organisaatiossa työskentelevien autonomia sekä yrittäjälähtöinen ajatusmaailma.

H5: Myöskin annetaan tosiaan aika paljon vapauksia, että ainoa on se ohjesääntö, että: Mieti ite onko se fiksu juttu, jos on niin anna mennä.

Puhetavoissa näkyy myös tiedostettu erilaisuus tai poikkeavuus muista toimijoista. Se näkyy myös identiteettinäkökulmasta monessa puheenvuorossa vahvaa samaistumista indikoiden. Henkilöt vertaavat aiempiin työpaikkoihin tai tuntemiinsa organisaatioihin ja heidän toimintatapoihin ja puhuvat yleään sävyyn tämän hetkisen organisaationsa tarjoaman vapauden ja siihen liittyvän itsenäisen työtteen ja vastuun sekä kilpailijoista poikkeavien toimintatapojen puolesta. Käsitteistä, joilla organisaation toimintaa ja jäseniä kuvataan, huokuu yhteisöllisyys, ja ihmisillä tuntuu olevan korkea moraalitakin niin työtä kuin kollegojaan kohtaan. Verkostoa ja yhteisöllisyyttä kuvataan voimavarana ja resurssina sekä myös keinona vahvistaa omaa osaamistaan samoin, kun jakaa osaamista eteenpäin. Organisaatioon päässeiden näkökulmasta vaaditaan määrättyä profiilia ja sietokykyä, jotta Yritys X:ssä pärjää ja viihtyy. Myös rekrytoijilta vaaditaan paljon, jotta he tunnistavat ja löytävät henkilöt jotka omaavat tarvittavat edellytykset.

H5: ... se ei oo pelottavaa tää meidän vapaus, kun se voi jollekin olla. Toisaalta se merkitsee että on onnistuttu rekrytoinnissa [--] joskus on joitain ehkä muutamia virheitä

tehty ja ne on melkein tiedetty rekrytointivaiheessa ja sit ne näkyy Akatemiassa, että se saattaa päätyä lyhyeen, henkilö saattaa lähteä koejana aikana.

Yrityksessä arvostetaan aineiston mukaan korkealle työntekijöiden viihtyvyys ja halu tehdä tulosta. Sen tähden rekrytoinnissa pääpaino on laajassa otannassa. Henkilöitä halutaan haastatella kasvotusten paljon, jotta löydetään profiilit, jotka todennäköisesti sopeutuvat. Sisäisen yrittäjyyden elementtejä tunnistettiin ja tulkittiin vahvasti kulttuurista yrityksen toiminnalle ominaisiksi tavoiksi toimia. Ihmiset jopa oma-aloitteisesti luokittelivat puheenvuoroissaan itseään yrittäjiksi. Mahdollisuuksien tunnistamista, innovatiivisuutta sekä verkostojen ja kompetenssien hyödyntämistä toiminnan edistämiseksi tunnistettiin osaksi toimintaa. Toisaalta kulttuurin ohjaamista pyrittiin ainakin yrityksen johtoryhmän jäsenen näkökulmasta käsin, mutta myös muiden, tekemään tietoisesti, mikä puhuisi Schein (1987) kulttuurinäkömyksen puolesta, nostaen kulttuurin strategiseksi vaikuttajaksi. Toisaalta, kun tavoitteista ja ihanteista viestitään ja niihin voidaan samaistua, sosiaalinen todellisuus konkretisoituu ja alkaa näkymään käyttäytymisessä.

H5: ...kaikki on tässä yrityksessä tehty tietoisesti vähän eri tavalla kuin muualla [--] tehdään se mikä nähdään hyödylliseksi, näitä get together tapahtumia joissa pyritään näkemään kaikkia mahdollisimman paljon ja tuomaan sitä informaatiota ja tuomaan sitä tapaa tehdä niitä on harvinaisen paljon tämän kokoiseksi yritykseksi..

Työhyvinvointiin ja panostaminen perhetapahtumiin kuvastaa myös yrityksen linjausta henkilöstön tärkeyteen: halutaan, että ihmiset jaksavat työssään, eikä työntekijöitä nähdä kertakäyttöresursseiksi. Tämä kasvattaa myös henkilöstön kokemusta arvokkuudestaan ja työpanoksen tärkeydestä. Vaikka työntekijät nähdään asiantuntijuusresurssina, on aineistossa monta indikaattoria, jotka puhuvat ihmisten arvostuksen puolesta. Henkilöitä ei ajeta loppuun ja yrityksessä on hyvin varhaisen puuttumisen malli käytössä. Toki kun liikevaihto perustuu nimenomaisesti asiantuntijuuden myymiseen, aineettomaan pääomaan, on täysin loogista, että arvokkaimmasta resurssista halutaan pitää huolta. Yrityksessä on myös luotu tietoisesti verkostoja tukemaan myös niin asiantuntijaosaamisen kuin kokemusperäisen tiedon jakamista.

H3: Hyvä uus juttu onkse badi (kummi) vai mikä mentori... uusille henkilöille nimetään tällainen

4.3 Organisaation arvot

Millaisia arvoja yrityksen kulttuuri ja toimintatavat heijastavat?

Yrityksessä ei juurikaan puhuta arvoista, ”arvo”-käsitteellä. Kuten aiemmin on todettu, yrityksessä ei myöskään ole virallisia tai julkilausuttuja arvoja. Schein ym. (1987) määrittelevät arvot asenteita fundamentalisemmiksi ja suhteellisen pysyviksi uskomuksiksi, jotka ohjaavat ihmisen toimintaa. Määritelmällisesti organisaatiossa käytetyt sanat ”mindset”, ”filosofia” ”periaate” vaikuttavat kuvastavan merkitykseltään samaa. Keskusteltaessa yrityksen pääviesteistä, joita kerrotaan sekä talon sisällä että ulkopuolelle eteenpäin, teemat kuten asiakaskeskeisyys, ketterät rakenteet, yrittäjyys sekä proaktiivinen työote ja luonne kuuluivat toistuvasti.

Arvoja ei tässä tutkimuksessa nähdä jäävän vain asenteiden tasolle, vaan ne ymmärretään kuten Rescher (1969) asian näkee, niiden ilmenemistapojen kautta. Reaktiot ja asenteet kuten puolustukset, kritiikki, oikeutukset ja suositukset heijastavat näitä ja viittaavat henkilön tapaan suhtautua arvoon. Oletettavaa on myös, että arvot tulevat näkyviksi niiden mukaisesti toimittaessa ja että niitä pyritään edistämään, jotta myös muut ympäröivät ihmiset omaksuisivat ne. (Rescher, 1969; Haldin-Herrgard, 2004). Tämä on täysin yhdenmukainen näkemys myös H2 ajatusmaailman kanssa ja samansuuntaista kertovat myös muut keskustelut siitä, miten toiminnan pitäisi heijastaa yrityksen filosofiaa, eli arvopohjaa.

Yksi näistä läpi aineiston kuuluvista asenteista on suhtautuminen asiakkaaseen, jonka arvo tunnustetaan monessa eri asiayhteydessä ja asian tärkeyteen suhtaudutaan myös tunteella. Jo yksinkertaisimmalla matematiikalla yritykselle pitäisi olla kannattavampaa pitää asiakkaat tyytyväisinä, eikä kilpailijoiden jalkoihin auta jäädä, mutta kaikissa yrityksissä asiakasta ei nosteta samalla tavalla jalustalle. Tämä täsmää Larjovuoren (2015) näkemyksen kanssa, missä asiakkaiden, kulttuurin ja organisaation tunteminen luo lisäarvoa. Inhimillinen pääoma syntyy, kun henkilö oppii tuntemaan organisaation kulttuurin, toimintatavat ja asiakkaat. (Larjovuori ym. 2015,14.)

Vahvan asiakasorientoituneisuuden ympärille on rakentunut muita arvoja sekä filosofioita, joiden mukaisesti organisaatiossa pyritään toimimaan. Koko organisaatio rakenteista henkilöstöjohtamiseen on rakentunut saman näkökulman ympärille, mikä näyttäytyy muun muassa byrokratian vastustamisena sekä sosiaalisten verkostojen hyödyntämisenä ja tiedon jakamisen kannustamisena. Tämä tarkoittaa, että yksilön toiminnat kohtaavat

määrätyssä ajassa ja paikassa, minkä lopputulemana syntyy yksilöiden välinen vuorovaikutus (Morgeson ym. 1999).

Puhuttiin myös paitsi asiakkaan tarpeen täyttämisestä myös pitkäkestoisen asiakassuhteen luomisen tärkeydestä. Johdon haastatteluista asiakaslähtöisyyteen perustuvat prosessit korostuivat sekä johtamistyö, henkilöstön näkökulmassa yhteistyö ja tiedon jakaminen sekä vuorovaikutus. Kokemusperäinen substanssiosaaminen rakentuu aiemman tietotason päälle ja näin ollen kasvattaa henkilön markkina-arvoa. Tästä johtuen yritys suhtautuu lähtökohtaisesti myönteisesti henkilöstön koulutustarpeisiin sekä tiedon jakamiseen. Yrityksessä on käytössä myös virtuaalityökaluja, jotka tukevat hiljaisen tiedon siirtämistä. Myös yksilön tiedon jakoa erinäisten sisäisten infosessioiden muodossa kannustetaan.

Yritys tarjoaa asiantuntijapalveluita. On näin ollen yrityksen intresseissä varmistaa, että asiantuntijoiden osaamisen taso säilyy ja osaamista kehitetään edelleen, sillä myöskään toimialan trendit eivät jää paikoilleen. Yrityksessä vallitsee aineiston mukaa myös korkea kunnioitusaste muiden kollegojen asiantuntijuutta kohtaan, osittain ehkä myös organisaation heterogeenisen osaamisen ansiosta. Käytännössä harva samassa talossa on asiantuntija täysin samassa asiassa, mikä johtaa siihen, että muut omaavat paljon sellaista asiantuntijuutta, jota itsellä ei ole. Samalla yrityksessä hyväksytään haastaminen ja kyseenalaistaminen määrättyyn pisteeseen saakka esimerkiksi, jotta kehitystyötä saataisiin edistettyä tai asiakkaalle varmasti soveltuvin ratkaisu.

Toisaalta arvoja, jotka aineistosta välittyivät, olivat hyvän asiakastyön kokonaisvaltaisuuden ymmärtäminen, jokaisen yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan sekä jaksamisestaan sekä muista välittäminen ja sen osoittaminen. Asiantuntijuudella ei kilpailla, sillä korkeintaan kilvoitellaan ja sparrataan urheilumetaforaa lainatakseeni, joukkueovereita venymään upeisiin suorituksiin. Organisaatiossa vallitsee reilun pelin henki ja korkea etiikka kanssapelaajia kohtaan.

RT: I respect others

RT: Everyone is also responsible for their own employee satisfaction. If there are problems they need to be discussed.

RT: I show that I care

Organisaation suhtautuminen työntekijöiden hyvinvointiin näkyy myös suhtautumisessa perheeseen ja vapaa-aikaan sekä hyvinvointiin. Yrityksessä pidetään henkilöstökasvusta

huolimatta kiinni sekä Avec-tapahtumista että Family-fun –tapahtumista. H1 totesi perheen tuen muodostavan ratkaisevan osan etenkin hetkinä, jolloin liiketoiminnassa vauhtia riittää. Tästä syystä yritys haluaa tarjota henkilöstölle ja heidän perheilleen kiitokseksi vuosittain mahdollisuuden tutustua myös kollegoihin, jotta nimet saisivat kasvot. GetTogether -tapahtumia, joissa pääsääntöisesti aina käydään läpi yrityksen edellisen kuun tulosta laskutettavan työn ja työllisyysasteen kautta sekä verkostoidutaan ja esitellään uusia henkilöitä, järjestetään kerran kuukaudessa.

H1: Eli tämmönen jatkuva viestiminen myös siitä ja kertominen että ollaanko oikealla tiellä ja mitkä ne viimeisen kuukauden luvut on ja näitä asiakkuuksia on saatu uusia ja tämä asiakkuus on laajentunut kovasti ja niin edelleen.

Covin ym. (1991) mukaisesti johdon arvot ja filosofiat ovat osana sisäistä yrittäjyyden mahdollistavista muuttujista. Aineiston perusteella kuitenkin henkilöstö oli joko hyvin omaksunut johdon filosofiat ja arvot perehdytysten aikana tai sitten organisaatiossa arvoja viestittiin myös horisontaalisesti juuri matalan rakenteen ansiosta, vertaiselta vertaiselle. Tapa kohdata toiset kanssaihmiset välittömästi asemasta riippumatta korostui läpi aineiston, muun muassa matalien statuserojen sekä palautteen antamisen kautta. Läpinäkyvyyden tärkeyttä korostetaan.

H4: ...on hierakkain puuttuminen, että toimitusjohtajalle voidaan mennä aamulla heittää yläfemmat eli on hyvin vapaata ja saa hyvin vapaasti sanoa mitä on mielessä ja totta kai sitä palautetta tulee myös itselle niin sitä saa antaa myös muille.

Roundtablekeskusteluissa tematiikkaan liittyen tuotettiin sekä selkeitä arvoja, että arvostetuksi toiminnaksi muotoiltuja tahtotiloja. Tällaisia olivat luottamus ja rehellisyys, kollegan tukeminen, avoimuus sekä läpinäkyvyys, joka osittain kytkeytyy myös rehellisyyteen.

RT: I try to support my fellow Sofigator's in their tasks.

RT: I support transparency and communicate openly to all directions

Organisaatiota kuvataan poikkeukselliseksi ja se mielletään haastavaksi tai mahdollisesti vieraaksi, keskiverto-organisaatiosta poikkeavaksi. Kaikkien potentiaalisten työntekijöiden ei uskota sopeutuvan työskentelytapoihin. Toisaalta organisaation kokoluokan ymmärretään vielä mahdollistavan löyhempi kontrolli, mikä suurissa korporaatioissa ei toimisi lainkaan. Samalla fiksulla toiminnalla, joka ei kahliudu prosesseihin prosessien takia, nähdään mahdollisuus säilyttää maksimaalinen ketteryys aina kulloiseen

yrittäjäkokoon suhteutettuna. Tästä syystä uskotaan myös, että juuri kulttuurin ja toimintatapojen taustalta löytyvien arvojen ymmärtäminen ja omaksuminen on ensisijaisen tärkeää.

H4: tää organisaationa niin kun H5 sanoit on sellainen ettei se kaikille sovi, eli kun tää vaatii niin paljon että otat itse vastuuta siitä mitä teet ja otat itse vastuun siitä omasta työstäsi, etenemisestäsi ja siitä mitä tuotat niin tämä ei vain kaikille sovi.

Kulttuurikirje edusti luonnollisesti yhden henkilön, yrityksen perustajan, näkemystä. Toisaalta vaikka se oli virtuaalioiskentelyn pohjana, ei esimerkiksi kukaan ryhmähaastattelussa olleista nostanut sitä esille, tai huomauttanut selkeästi ettei voisi aiheita allekirjoittaa. Asioista puhuttiin niin kuin ne olisi koettu ”totuuksina”, jonain yritykselle fundamentaalisesti ominaista, ei vain yhden henkilön näkökulmana. Tämä kielii Scheini (1987) ja sekä Tyler ym. (2000) mukaisesti onnistuneesta integraatiosta ja vahvasta sosiaalisesta identiteetistä (Haslam, 2004). Toisaalta myös muualla aineistossa näkyneet haastamisen kulttuuri ilmeni täydennyksillä ja muilla kommentteilla, joilla henkilöt ilmaisivat kantansa kulttuurikirjeen ajatuksiin. Näistä sekä haastatteluissa, että virtuaalioiskentelusta nousivat päällimmäiseksi asiakkaan edun mukainen toiminta. Toisaalta arvoista keskusteltaessa, asiakkaan asemaa positioitiin muun muassa seuraavasti:

RT: The most important transformation project is the shift from me working for, to working with the customer.

RT: To maximize the value for customer, I use other Sofigator's experience on top of my own.

Kiteytetysti, asiakkaalle pyritään antamana kaikkensa ja ympäristöön halutaan integroitua oikeasti. Verkostot mielletään arvokkaaksi anniksi myös asiakkaalle sillä palkatessaan yhden henkilön, asiakas hyötyy usein epäsuorasti myös koko taustaorganisaation osaamisesta ja kokemuksista. Läpikotaisesti aineistossa yksilön merkitys ja yhteisön tärkeys keskustelevat keskenään, mielenkiintoista on toisaalta oman edun ajamisen, yrittäjähenkisyys, ja taustayhteisön tarpeellisuuden ymmärtämisen dynamiikka. Kanssatyöntekijöitä ja heidän osaamistaan arvostetaan.

Organisaation puolesta henkilöstöstä pyritään pitämään hyvää huolta, joka näkyy muun muassa erilaisissa hyvinvointiin liittyvissä panostuksissa kuten viikkohedelmät, first beat – palautumismittaukset, liikuntapäivät ja yritysmaratoniin osallistuminen. Toisaalta kasvuyritykselle, jokainen henkilö joka ei kykene tuottamaan tulosta tai päättää jättämään

yrittäjien, on kasvun hidaste, joten myös tältä näkökulmalta on yrityksen intresseissä ylläpitää työtyytyväisyyttä kaikin mahdollisin keinoin. Samoin myös onnistuneen rekrytoinnin paino kasvaa.

Kun organisaatio koostuu yrittäjähenkisestä henkilökunnasta ja toiminta nojaa yrittäjyydestä nouseviin arvoihin sekä yrittäjyyttä tukeviin rakenteisiin, voidaan yrittäjyys nähdä yksilöä laajempänä, yhteisön harjoittamana yrittäjämäisenä toimintana, joka muovaa organisaatiokulttuuria. Tästä toiminnasta tulee strategista ja tietoisesti toteutettua käyttäytymistä, jolla yksilöt edistävät yrityksen kilpailukykyä. Arvot ruokkivat sisäistä yrittäjyyttä, aivan kuten Covin ym. (1991) on esittänyt.

4.4 Sisäinen yrittäjyys

Millaisia yrittäjämäisiä toimintatapoja ja tietojohdamisen käytäntöjä kulttuurissa ilmenee henkilökunnan mielestä?

Yrittäjyyttä tunnistettiin organisaation toimintatavoista useasta näkökulmasta: Antoncin ym. (2003, 9) mukaisesti, kulttuuriin iskostunut sisäinen yrittäjyys ja yrittäjähenkisyys ilmenivät moninaisesti linjaorganisaatiosta poikkeavina yrittäjämäisinä käyttäytymisaikeina sekä käytöksenä. Tästä esimerkkinä se, että tarkkojen linjatyönkuvausten sijaan, henkilöstö pystyi proaktiivisesti ohjaamaan suuntautumistaan ja hakeutumaan projekteihin, joiden toimenkuva vastasi omaa osaamista ja toiveita. Kuka vaan voi osallistua tuotekehitykseen, jos siihen asiakastoimeksiannoilta aikaa liikenee. Yrittäjähenkisyys näkyi myös tavassa suhtautua uuden luomiseen, toisaalta myös tehokkaaseen organisaatiossa olemassa olevan kokemusperäisen tiedon hyödyntämiseen.

H1: Yritys X kulttuuriin kuuluu myös sitä, ettei tyydytä mihinkään konservatiivisiin olemassa oleviin malleihin missään asiassa oikeastaan. Ei tarkoita sitä että nyt hakattais päätä seinään ja lähettäs ruutia keksimään uudestaan vaan sanotaan niin että pyritään hyödyntämään niitä (olemassa olevia) soveltamalla niistä aina se Yritys X:n näköinen juttu...

Jo aiemmin on tunnistettu yrittäjämäisiä piirteitä, jotka ilmenevät organisatorisella tasolla. Sisäinen yrittäjyys ei ole kuten Covin ym. (1991, 11) toteaa ole tämän tutkimuksen tulosten valossa irrallinen ilmiö vaan tulisi nähdä tälle laajenuksena. Monet sisäisessä yrittäjyydessä tunnistetut piirteet, kuten riskinotto-kyky, myynnin edistäminen, tulossidonnainen palkkaus sekä verkostojen aktiivinen hyödyntäminen myynnin aikaansaamiseksi näkyivät myös tutkimuksen tuloksissa.

Tulos tukee Dimov (2007) ajatuksia siitä, että rohkeus tai halukkuus riskinottoon ja riskinotto-kyky onkin yrittäjillä korkea. Covin ym. (1991) mallin neljä yrityksen suorituskykyyn vaikuttavaa muuttujaa olivat tunnistettavissa myös tuloksissa. Johdon arvot ja filosofiat, organisaation resurssit ja kompetenssit, organisaatiokulttuuri sekä organisaation rakenne olivat kaikki tapoja, joilla organisaatiossa ilmennettiin sisäistä yrittäjyyttä. Näin ollen nämä muodostavat yrityksen menestyksen sormenjäljen, juuri kyseisen yrityksen identiteetin.

Antončić ym. (2003, 21) luettelee seuraavat ominaisuudet sisäisen yrittäjyyden ominaisuuksiksi: uudet liiketoiminnot, uudet yritykset, tuote- ja palveluinnovaatiot, prosessi-innovaatiot, uudistumiskyky, riskinotto-kyky, proaktiivisuus sekä aggressiivinen kilpailu. Antončić ym. (2003, 21) listaamasta sisäisen yrittäjyyden elementeistä käytännössä kaikki esiintyvät aineistossa suorasti tai epäsuorasti. Ainoastaan aggressiivinen kilpailu ei niinkään sellaisenaan korostunut, markkina-alaa koettiin voittavan nimenomaisesti erottamalla yrityksen tavalla hoitaa toimeksiantoja eikä niinkään hyökkäävän myyntipainotteisen kilpailun avulla. Myöskään uusista yrityksistä ei keskusteltu, vaikka vain vuosi aiemmin oli perustettu uusi tytäryritys Ruotsiin. Mitään täysin uutta toimintaa ei kuitenkaan Antončić ym. (2003) mukaisesti käynnistetty.

Wennekers (1999, 45) on todennut sekä yrityskulttuurin että kannustimien olevan potentiaalisesti sisäistä yrittäjyyttä stimuloivia tekijöitä. Nämä tekijät ovat tunnistettavissa myös Yrityksessä X. Kannustimet ovat pääsääntöisesti hyvinvointiin liittyviä, toisaalta myös tulokseen ja myyntiin ohjaava palkkamalli toimii kannustimena. Lisäksi myös lukuisat sosiaaliset tapahtumat voidaan nähdä kannustimena. Yrityskulttuurin rakentuessa paljon verkoston varaan ja yhteisiin toimintatapoihin, on luonteva jatkumo, että henkilö tarvitessaan sparrausta tai lisätietoa, hyödyntää omia verkostoja kuin alkaa yksin pohtimaan asiaa, näin ollen molemmat osapuolet hyötyvät.

Selkeimmin sisäiseen yrittäjyyteen kytkettiin proaktiivisuus, myynnin aktiivinen edistäminen sekä provisio pohjainen palkkamalli mutta myös uudistumiskyky ja palveluinnovaatiot olivat monessa keskustelussa mukana. Myös asiakaslähtöisyys linkitettiin yrittäjämäiseen

toimintaan useassa osassa aineistoa, sillä jokainen tyytyväinen asiakas koettiin merkittäväksi, samoin kuin itsenäinen työote ja omasta toiminnasta vastuussa oleminen. Riskinsietokyky kuten myös paineensietokyky koettiin myös yrittämiselle ominaisiksi ja työntekijöiden ominaisuudeksi.

H5: Ehkä se että kaikilla pitää olla tavallaan tällainen yrittäjä mind set tietyllä tavalla eli kun se kaikki palkkaumallit ja koko toiminta perustuu siihen että ihmiset itse vaikuttavat siihen kuinka paljon ja mitä työtä on eli tällainen yksityisyrittäjä mind set

Henkilöstöä leimaa näin ollen useat yhteiset piirteet; moni tunnistautuu riskin- ja muutoksensietokykyiseksi, halukkaaksi kantaa vastuuta ja auttaa sekä kehittyä edelleen asiantuntijuuttaan. Sekä proaktiivisuus että innovatiivisuus ovat Covin ym. (1991, 7) mukaan sisäisen yrittäjyyden indikaattoreita. Organisaatiossa ei myöskään ole erikseen myynnille omistautunutta tiimiä, vaan jokaisella on sekä mahdollisuus, että omalta osaltaan velvollisuus tehdä lisämyyntiä ja tunnistaa tarpeita asiakkaalla. Näin ollen myynnillinen vastuu jakautui myös koko organisaatiolle. Toisaalta tunnistetaan myös riskinsietokyky ja yrittäjyyteen liittyvät taloudelliset riskit organisaation toiminnassa. Jos oma osaaminen ei mene kaupaksi, henkilö voi lähteä kehittämään sitä uuteen suuntaan tai syventämään olemassa olevaa osaamistaan. Palkkamalli ei kuitenkaan ole täysin tulosriippuvainen, eikä taloudellinen riski siinä määrin ole niin sanotun Schumpeteriläisen yrittäjyyden tasolla (Wennekers ym. 1999).

H1: Se mikä yrittäjähenkisyyteen ja yrittäjyyteenkin liittyy aina riski ja sen mä näen että on se palkka-asia on niinku osaltaan sen riskin kantamista tässä yrityksessä. [--] eli otetaan vastuuta siitä omasta kehittymisestä ja kehittämisestä ja toisaalta siellä asiakkaalla mitä mahdollisuuksia siellä on [--], pohditaan voisiko siellä olla jotain tekemistä meille [--] ja olla proaktiivinen sen suhteen.

Matala hierarkia ja organisaatorakenne, jotka mahdollistavat nykyisen kaltaisen toiminnan mainittiin useammassa kohdassa aineistoa. Siitä puhuttiin sävyyn, jolla ihailtiin matalaa ja ketterää organisaatiotoimintaa. Toisaalta jälleen kokemus yrityksen erityisyydestä korostui. Organisaatorakenne ja resurssit olivat myös Covin ym. (1991) mukaan yksi sisäisen yrittäjyyden ja menestyksen taustalta löytyvistä muuttujista. Lönnqvist ym. (2005) tulosten mukaisesti organisaation rakenne tukee osaamisten hyödyntämistä ja rohkaisee henkilöstöä sosiaaliseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen, mikä rakentaa myös sosiaalista pääomaa yritykselle. Tämä on selkeästi tulkittavissa läpi koko aineiston.

Aineiston perustella organisaatiossa on käynnissä myös jatkuva taistelu byrokratian lisääntymistä vastaan. Lisäksi kyseenalaistettiin prosessien itseisarvo. Myös organisoituminen osattiin yhdistää sekä sisäistä yrittäjyyttä tukevaksi että hyvin avoimeksi rakenteeksi. Antoncic ym. (2003) mukaan sisäinen yrittäjyys ilmenee organisaatorakennetta tarkasteltaessa pääsääntöisesti organisaation rajoilla eikä niinkään organisaation ytimessä, johon yritysjohto voidaan sijoittaa. Myös aineistossa korostuu, ettei yrittäjähenkisyys rajaudu johtoon, vaan lävistää koko organisaatorakenteen

H3: Käsittääkseni meillä on organisaatiossa kolme laatikkoa, jotka on sellaisia tiimejä mutta ne voisi ihan hyvin kuvata katkoviivoilla, että kaikki menee niiden lävitte.. Että kun mietitään kilpailijoita, niin käsittääkseni hyvin pitkälti siellä ne silloina jaotellaan. Meillä aidosti tehdään horisontaalisesti työtä.

H5: ei haluta mitään turhaa jäykkyyttä... kun tulee sellaisesta organisaatiosta jossa on tosi selkeä ja on kaikki toimintatavat ja kaikki kuvattu voi yhtäkkiä tuntua aika sekavalta.

Proaktiivisuutta tarvitaan sopeutumiseen ja tämä ilmenee sekä henkilöstöjohtajan että henkilöstön itsensä mukaan. Myös luottavaisuutta siihen, että osaamiselle on kysyntää sekä epätietoisuuden sietämistä edellytetään etenkin, jos toimeksianto on päättymässä eikä seuraavaa ole vielä tiedossa. Mahdollisuuksien tunnistaminen, yksilön kasvu ja kompetenssien kehittäminen nousivat myös useasti aineistosta esiin.

RT: I listen and I'm awake. I see opportunities and act upon them, instead of just waiting for something to come up.

RT: Entrepreneurship is a state of mind where I have the freedom but also higher responsibilities.

Mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä ja tuoda esille ideoita on hyvin esteetöntä, eikä organisaatiossa tunnisteta olevan tuntikirjausta lukuun ottamatta pakollisia prosesseja. Prosesseja on ylipäättänsä vähän. Innovatiivisuutta ja yrittäjyyttä tuetaan näin ollen myös prosesseilla ja organisaatiossa vallitsevilla rakenteilla.

H5: Mitkä prosessit? Jos se on hyvä idea, niin se voi olla käytännössä jo samana tai seuraavana päivänä, että se on se prosessi.

Luovuus ja kyky toimia strategisesti välittyvät aineistosta, samoin hyvin ketterät periaatteet prosesseista ja innovatiivisesta toiminnasta. Monet kirjallisuudesta esille nousseet piirteet, kuten epävarmuuden sietokyky, kustannustehokkuus sekä vastuunkanto ja halu jättää oma

sormenjälki oli selkeästi tulkittavissa aineistosta. Ryhmäkeskustelussa henkilöt kuvasivat itse yrittäjyyden näkyvän juuri näillä kirjallisuudesta (Covin ym. 1991; Wennekers ym. 1999; Dimov, 2007) kumpuavilla piirteillä.

RT: I tolerate incompleteness and take advantage of the flexibility.

RT: I'm cost conscious in my work.

RT: I expand my footprint in the assignment

RT: I take leadership of my own actions

Aineistosta huokuu yleisesti henkilöstön korkea ymmärrys omasta roolistaan ja siihen liittyvistä odotuksista vastuun kantamisen, itsensä kehittämisen ja asiakkaan tyytyväisyyden takaaminen yrityksen hyvän nimissä. Mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä, tuoda esille ideoita on hyvin esteetöntä, eikä organisaatiossa tunnisteta olevan tuntikirjausta lukuun ottamatta pakollisia prosesseja, tai ylipäättänsäkään prosesseja.

Toisaalta, kuten aiemmin jo esitettiin, pyörää ei joka kerta keksitä uudestaan, vaan verkostoa hyödynnetään ja selvitetään mitä vastaavaa on aiemmin tehty ja kuka. Näin ollen kokemukseräisenä tietona jaetaan missä on onnistuttu ja mikä ei osoittanut toimivaksi tavaksi toimia, toisaalta jaetaan myös mahdollisesti työn onnistumiseen liittyvää tietoa asiakasorganisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin sekä henkilöihin liittyen. Tähän liittyy myös puhe sparraamisesta, jolla viitataan aineistossa kollegan auttamiseen ilman, että siitä voi kirjata tunteja laskutettavaksi. Puhutaan auttamisen kulttuurista ja jälleen kerran sisäinen yrittäjyys kietoutuu käsitteenä tiukasti kulttuuriin. Myös pienkehitys on mahdollista tehdä ilman erityisiä lupia, jos todetaan, että jokin asia voisi toimia paremmin, esimerkiksi intranetin otsikoiden uudelleennimeäminen järkevämmiin.

Aineistosta tulkittavissa olevat oma-aloitteisuuteen viittaavat toimintatavat ja proaktiivisuus kuvastavat hyvin sisäistä yrittäjyyttä. Toisaalta myös tietojohtamisen prosessit saavat aineistolta tukea. Organisaation luonteen ja hajanaisuuden takia yritys on rakentanut toimintatapoja tukemaan verkostoitumista, tiedon jakamista sekä jonkin verran tiedon dokumentointia. Loppupeleissä yrityksen strategia on kuitenkin pääasiassa tukea ihmisten vuorovaikutusta ja johdattaa osaajan luokse ennemmin kuin rakentaa dokumenttipankkeja, jonne ladataan käytettyjä dokumentteja. Näin ollen yrityksen toimintatapa tukee vahvasti hiljaisen ja kokemukseräisen tiedon siirtämistä ja kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen ulkopuoliset yhteydenpitokanavat ovat modernit sekä toimivat.

H2: Yrityksessä tehdään yhteistyötä keskustellen ja se että pitää keskustella ihan hirmuinen määrä.

Kiteytyksenä, läpikotaisesti toiminnasta heijastuu määrättyä määritellyn prosessin sijaan melko ketterä, dynaaminen ja enemmänkin jatkuvana kehitystoimintana ilmeneviä toimintatapoja, jotka linkittyvät vahvasti strategiaan tavoitteisiin kasvun ympärillä.

4.6 Yhteenveto

Millainen on tapausyrityksen kasvun taustalta löytyvä yrityskulttuuri?

Kiteytettynä, henkilökunta ymmärtää yrityksen erityiseksi, he mieltävät itsensä ”sofigaattoreiksi”, osaksi sosiaalista identiteettiä organisaatiossa, jonka toimintaa leimaa strateginen ajattelu, vahva verkostoituminen, asiakaslähtöisyys, yrittäjähenkisyys sekä jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen tarpeen ymmärtäminen. Otannan laajuus ja henkilöstön lukumäärä huomioiden ääni on yhtenäinen. Suuri osallistumishalu indikoi omalta osaltaan myös sitä, että aihe koetaan tärkeäksi. Osallistuminen kuten moni muukin toimintamalli perustui vapaaehtoisuuteen ja auttamisen kulttuuriin, eikä taloudelliseen kompensatioon. Kuten Katz ym. (1978) on jo aikaa sitten esittänyt, sitoutumista seuraava inhimillinen panos sekä motivaatio ovat suurimpia sosiaalisia rakenteita ylläpitäviä tekijöitä. Aineiston kanssa yhtäläisesti se tarkoittaa, että rakenteet vahvistuvat nimenomaisesti motivoituneiden ja omalla henkilökohtaisella panostuksella osallistuvien ihmisten kautta. Avunanto ja palautekulttuuri on tärkeä ja näiden suhteen toimitaan ”tee niin kuin toivoisit muiden tekevän sinulle” mentaliteetilla.

Aineistossa uskotaan myös yrityksen kykyyn ohjata ja muovata kulttuuria; vahvistaa ja tukea sitä suuntaan, joka on tähänkin asti osoittautunut menestyksekkääksi toimintatapojen kokonaisuudeksi. Kun arvot ja toimintamallit uskotaan ominaisiksi, mukautuvat käyttäytymistavat näitä myötäileviksi. Siten arvot sekä toimintamallit vahvistuvat. Ihmiset luovat sosiaalisen todellisuuden kautta omaleimaisen ja entistä vahvemman organisaatioidentiteetin. Soraäänien vähäisyydestä päätelle, voidaan Haslamin (2004) esittämän mukaisesti todeta organisaation jäsenten olevan hyvin integroituneita. Scheinin (1987) kulttuurin tasoista, he ovat siirtyneet pelkkien merkkien tasolta tasolle, jossa he eivät aina tiedosta kulttuuria tai arvoja ja ne ovat rakentaneet juuret toiminnalle.

Kuten tapausyrityksen hallituksen puheenjohtaja (H2) tutkimushaastattelussa toteaa: *”strategioiden kirjoittamisen sijaan, elämme strategisten päätösten ja tekojen aikakautta”*. Jotta yritykset kukoistaisivat, ei riitä, että toimintatavat on dokumentoitu, vaan ne täytyy saada näkyviksi jokapäiväisessä toiminnassa. Ne täytyy toisin sanoen saada osaksi yrityskulttuuria. Menestyksen sormenjälki rakennetaan siis yrityksen sisällä.

Yritykseen on rakennettu hyvin tietoisesti ja strategisesti sen toimintaa tukevia, joustavia toimintatapoja, jotka tukevat asiakastyössä onnistumista ja sitä kautta yrityksen kasvutavoitteita ja suorituskykyä. Tällaisia toimintamalleja ovat muun muassa osittain tulospohjainen palkkamalli, kollegaverkoston osaamisen aktiivinen hyödyntäminen ja siihen soveltuviin työkaluihin investoiminen, tiedon jakamiseen rohkaiseminen, sekä kouluttautumisen tukeminen. Tietointensiivisen toimialan yrityksen tärkein resurssi ovat ihmiset ja heidän asiantuntijuutensa. Sitouttaminen on tehty hyvin voimakkaasti antamalla jokaiselle vastuuta omasta menestyksestä ja jokaisen ihmisen merkitystä ja kontribuution tärkeyttä korostamalla. Prosessit eivät ole organisaatiossa itseisarvo, niitä kehitetään, mikäli ne tuovat asiakasnäkökulmasta lisäarvoa tai mikäli kasvun takia on pakko. Hallinto pyritään pitämään minimissään ja henkilöstö kentällä laskutettavassa työssä.

Asiakas on yrityksessä etusijalla. Aineistosta nousevista aineistoista löytyy niin päämäärään vieviä arvoja, kuten yrittäjyyteen, kuin myös siihen, mitä yksinkertaisesti uskotaan olevan oikea tapa toimia, sekä näiden yhdistymiseen. Esimerkiksi yhdessä vastauksessa (H1) nousee esille, että yritys on valmis joustamaan tehdyistä (asiakas)sopimuksista, mikäli sen uskotaan tuottavan pitkäaikaisempaa sitoutumista asiakkaan puolelta. Tämä heijastaa eettistä ja kauaskatseista toimintaa lyhytnäköisten pikavoittojen sijaan. Yrityksen arvomaailmaan voidaan kytkeä käsitteitä kuten sosiaalinen vastuu, tasa-arvo ja kunnioittaminen. Myös auttamisen halu näkyy kulttuurissa selkeästi. Osaamisen kehittämistä tuetaan vahvasti ja lisäkouluttamiseen sekä jatko-opintoihin kannustetaan.

Innovatiivisuuteen rohkaistaan ja vastuuta annetaan myös ideoiden toteuttamiseen. Toisaalta jokainen kantaa vastuuta myös omasta työllistymisestään ja kehitymisestään. Jokaisen yksilön merkitystä ja vastuuta sekä mahdollisuutta vaikuttaa ja viedä yritystä ja samalla uraansa eteenpäin alleviivataan säännöllisesti. Palkkausmalli tukee yrittäjyyttä ja edellyttää työntekijältä toisaalta myös riskinsietokykyä, heittäytymishalua sekä visionäärisyyttä. Organisaatiokulttuuri sallii haastamisen ja edellyttää kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta jatkuvasti. Organisaatio on hyvin matala eikä esimies-alaisuhteita

ylläpidetä voimakkaasti linjaorganisaation tavoin. Päinvastoin, työntekijän esimies käytännössä on asiakkuudesta vastaava henkilö ja substanssiin liittyvä tuki voi löytyä saman osa-alueen kokeneemmalta työntekijältä. Henkilöstö vaikuttaa uskovan organisaation tapaan toimia ja jatkuvaan kasvuun.

Yhteisöllisyys on yrityksessä vahvasti näkyvillä, ja se näyttäisi vaikuttavan positiivisesti myös niin ilmapiiriin kuin työn tuloksellisuuteen. Työntekijöiden identifioituminen ”sofigaattoriksi” on tästä hyvin selkeä esimerkki. Tämä sosiaalinen identiteetti on rakentunut aiemman ammatillisen osaamisen päälle, lisäksi, joka omaksutaan myös kilpailijoista erottavaksi tekijäksi. Sillä ”sofigaattoreilla” on vahva asiantuntijuus, työkalut sekä muiden ”sofigaattoreiden” tuki asiakkaalla työskenneltäessä. Kukaan ei paini yksin ongelmien kanssa, kunhan uskaltaa ”kilauttaa kaverille”. Sofigaattoreista” puhuttaessa aineistossa nousee esille käsitteitä kuten halu auttaa, kunnianhimo, ylpeys tehdystä työstä, asiantuntijuus, arvostus muiden osaamiseen, tahto jättää jälki ja tehdä merkityksellisiä tekoja, niin sisäisessä konseptikehityksessä kuin asiakkaalla. Toisaalta armollisuus tehtyjä virheitä sekä oppimiskäyrän alussa olevia henkilöitä kohtaan selkeästi läsnä. Odotusarvo kehittymiseen ja virheistä oppimiseen kuuluu myös keskusteluissa. Myös heittäytymiskyky sekä muutoksensietokyky ja riskinotto kyky tunnistettiin kulttuurille ja työntekijöille ominaiseksi.

Vaikka kulttuuri miellettiin osin henkilöityneeksi, ei sitä koettu annetuksi, vaan kuvantavan todella todellisuutta ja organisaation tapaa tehdä asioita. Johdolla ei toisin sanoen ole absoluuttista valtaa siitä, miten henkilöstö purkaa tai dekodaa kulttuurisidonnaisia viestejä, mikä argumentoi sitä, ettei kulttuuri ole yksin yhden ihmisen johdettavissa mutta aineiston mukaisesti johtajuudella ja arvojen viestimisellä on suhteessa näkyvämpi vaikutus kulttuurin muovautumiseen. Se vaatii kuitenkin alaisilta aina halun ja hyväksynnän lähteä tukemaan omalla toiminnallaan kulttuuria edelleen. Merkitys syntyy siten vuorovaikutuksen välityksellä ja viime kädessä yksilön tulkinnan kautta. Toisaalta voidaan edelleen yrittäjyyden määritelmiin vedoten todeta, että yksilöillä voi olla piirteitä, jotka edesauttavat johdon viestittämään kulttuuriin samaistumista tai yhteisten tavoitteiden ymmärtämistä ja on ymmärrettävää, että yritykseen pyritään rekrytoimaan yrittäjähenkisiä sekä muutossietoisia asiantuntijoita.

Voidaan todeta, että kulttuurista löytyvät piirteet tukevat sisäistä yrittäjyyttä samalla kuin sisäinen yrittäjyys on hyvin keskeisessä osassa kulttuuria. Sisäinen yrittäjyys yhdessä asiakaskeskeisyyden ja korkean etiikan kanssa tunnistetaan yrityksen selkeimmiksi

arvoiksi ja niiden mukainen toiminta henkilöstölle ominaiseksi tavaksi toiminta. Yhteiseksi, kollektiivisesti jaetuksi todellisuudeksi merkitykset muotoutuvat vuorovaikutuksessa muuhun yhteisöön, eli organisaation välityksellä. Menestys rakentuu sisältäpäin.

Seuraavassa kappaleessa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja kytketään löydökset olemassa olevaan tietoon, pohditaan tutkimuksen merkitystä, onnistumisia ja heikkouksia sekä esitetään tutkimuksen pohjalta heränneet ehdotukset jatkotutkimuksen tekemiseen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pääosin virtuaalisissa kasvuyrityksissä haasteeksi muodostuu käytännössä opettaa ihmiset ”talon tavoille” ja saada viestittyä uuden organisaation toimintatavat, jotta niitä heijastavat arvot eivät haihtuisi ja organisaatiolle ominaiset toimintamallit eivät katoaisi. Tapausyrityksen kasvuvaiheessa kulttuuri haluttiin korottaa teemavuoden aiheeksi ja yritysjohto halusi saada nimenomaisesti koko henkilökunnan mukaan keskustelemaan. Kulttuurin kartoittaminen oli keino saada tästä sosiaalisesta ilmiöstä ote ja dokumentoida toimintatavat, jotka ainakin organisaation nykyhetkessä erottuivat ominaisiksi ja miellettiin tyypilliseksi.

Tämä tutkimus pyrki ymmärtämään, millaiseksi ICT-toimialalla toimivan kasvuyrityksen henkilöstö tulkitsee yrityskulttuurinsa nykyhetkessä. Tutkimus selvitti tapausyrityksen menestyksen saloja organisaation toimintatapojen, kulttuurin, sisäisen yrittäjyyden sekä arvojen näkökulmasta laadullisen tapaustutkimuksen keinoin. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan kysymykseen, millainen yrityskulttuuri löytyy tapausyrityksen kasvun taustalta. Aineisto tuotettiin kahdella haastattelulla, virtuaalikeskustelulla sekä ryhmäkeskustelulla ja toisen käden aineistolla.

Tuotetun aineiston sisällönanalyysin ja diskurssianalyysin perusteella voidaan tiivistäen todeta, että kulttuuria leimaavat yrityksen toimintaa ohjaavat filosofiat ja periaatteet, eli arvot, joita viedään organisaatioon hyvin systemaattisen, vahvan verkostoitumisen ja vuorovaikutuksen kautta. Yrityksessä tunnistetaan sekä yrityksen että henkilökunnan erityisyys sekä poikkeavuus muista. Sitä korostetaan eri muodoissa selkeästi ja se ilmenee myös erittäin vahvan sosiaalisen identiteetin muodossa. Erityiseksi mielletään erityisesti

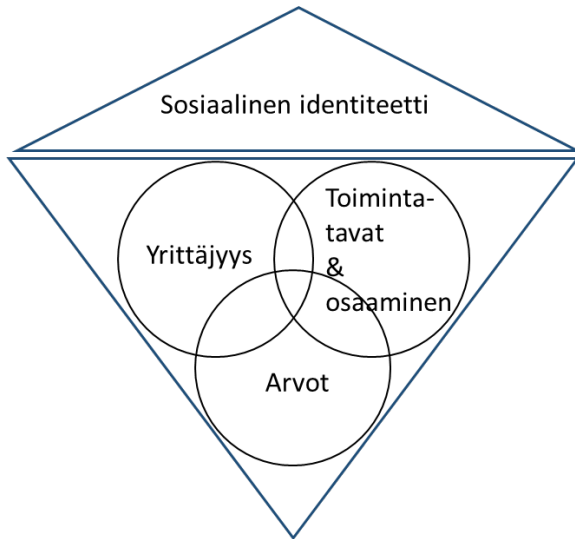
asiakslähtöisyys, joka ei näy pelkästään toimeksiannoissa vaan yrityksen kaikissa toiminnoissa sekä erityisesti lähes mystifioidussa ”sofigate-wayssä”. Myös kauaskatseisuus toiminnassa leimaa toimintaa; yrityksessä ei tähdätä lyhyisiin voittoihin vaan rakennetaan syvällisiä asiakassuhteita, joilla tähdätään pitkäkestoisiin toimeksiantoihin. Arvot kumpuavat asiakslähtöisyyden lisäksi, yrittäjähenkisyydestä, reiluudesta, henkilöstön hyvinvoinnista, vastuullisesta tekemisestä sekä kasvuyritysasenteesta.

Myös verkostojen hyödyntäminen ja niiden mieltäminen asiantuntijuuden lisäksi organisaation resurssiksi on selkeä poikkeavaksi ymmärretty piirre. Henkilöt kokevat voivansa sisäisen yrittäjyyden kautta vaikuttaa yrityksen kasvutarinaan ja he kokevat organisaation mahdollisuuksien alustana, näin ollen he kokevat itsensä ja osaamisensa tarpeelliseksi yritykselle. Larjovuoren (2015) näkemyksen kanssa yhtenevästi, asiakkaiden, kulttuurin ja organisaation tunteminen luo lisäarvoa ja henkilöt hakeutuvatkin säännönmukaisesti vuorovaikutukseen ja keskusteluun kolleegojen kanssa hiljaisen tiedon siirtämiseksi.

Aineiston perusteella, voin olla samaa mieltä Covin ym. (1991, 7) siitä, että proaktiivisuus ja innovatiivisuus indikoivat sisäistä yrittäjyyttä. Organisaatio on myös rakennettu siten, että nämä toiminnot ovat mahdollisia. Itsenäinen työskentely vapauttaa kapasiteettia ja poistaa jopa tarpeen linjaesimiehille. Henkilöstön keskuudessa tunnistettiin monen toiminnan pohjautuneen perustajan ajatuksille, mutta myös alkaneen elää omaa elämää rakentaen uusia kerroksia ja ulottuvuuksia perinnön päälle.

Kuva 11 (alla) esittää tulosten pohjalta nousseen viitekehityksen, jossa uudeksi elementiksi nousi sosiaalinen identiteetti, joka toimii manifestaationa kulttuurista, joka kätkee sisälleen niin arvot, kuin sisäisen yrittäjyyden ja yrittäjämäisen asenteen mutta myös yrityksen toimintatavat sekä osaamisen. Timantti rakentuu vuorovaikutuksessa, ja loppupeleissä sosiaalinen identiteetti edustaa ”jäävuoren huippua” siinä määrin, että se saattaa näkyä esimerkiksi asiakkaalle ensimmäisenä, ja vasta yhteistyön edetessä paljastuvat muut osa-alueet identiteetin taustalta. Sen kärki johtaa kohti menestystä.

ORGANISAATIOKULTTUURI



Kuva 11 TIMANTTINEN ORGANISAATIOKULTTUURI MENESTYKSEN MAHDOLLISTAJAN

Taulukko 2 Sisällön analyysin ja diskurssianalyysin päälöydökset tiivistettynä

Pääteemat:	Kulttuuri	Arvot	Sisäinen yrittäjyys
Päälöydökset: Sisällönanalyysi	"Sofigate Way", verkostojen rakentaminen, verkoston osaamisen tunteminen, vahvojen linkkien löytäminen, haastaminen ja osaamisen kehitys, palautekulttuuri, sisäinen tiedonsiirto ja kouluttaminen, kouluttamisen kannustaminen, kollegan auttaminen, yhteistyö kaiken muun yhdistävä liima	→ Asiakas ensin, lisäarvon tuottaminen osaamisella, yrittäjähenkisyys, vastuullisuus, rehellisyys, kasvuyritysasenne, hyvinvointi, tapa kohdata kollega välittömästi, matala organisaatio, tasa-arvo	Jatkuva T&K, olemassa olevien ratkaisujen parantaminen, verkostojen hyödyntäminen, tulosperustainen palkkaus, itseohjautuvuus, mahdollisuuksien löytäminen, vastuu työllistymisestä, riskin otto- ja sietokyky, epävarmuuden sietokyky, hyödyn maksimointi, asiakkaan (samalla oman) edun ajaminen
Päälöydökset: Diskurssianalyysi	Johdolta systemaattista toimintaa kasvun tukemiseksi toimintatavoissa, esim. Mentori- ja kummiohjelmat, palkkamalli, arvojen viestiminen, Halusta sitouttaa ja satsata henkilöstöön myös pysyvyyden näkökulmasta, ihmisten vahva sosiaalinen identiteetti, samaistuminen ja oman tarpeellisuuden vahvistaminen, muista yrityksistä erottautuminen, ylpeys	Onnistuneet asiakastoimeksiannot tuovat liikevaihtoa, osaamisen kehittämisellä ja vastuullisella toiminnalla asiakas tyytyväinen, kasvuyritysasenne viestii joustamisen tärkeydestä, sillä myös rakenteet muuttuvat, ihmiset tottuneet jatkuviin muutoksiin, tarve tarrautua pysyviin elementteihin kuten arvoihin ja identiteettiin vahvistuu.	Tulokselliseen ja kasvun mahdollistavaan toimintaan rohkaisevaa, henkilöstöä valtauttavaa, vapaus ja itseohjautuvuus, myös mahdollisuus vaihtaa työtehtävien suuntaa, oikeus haastaa muita, sillä se vie toimintaa eteenpäin

Seuraavassa osassa suhteutetaan analyysi olemassa olevaan tietoon ja osoitetaan uutuusarvo. Sosiaalisen median työkalun uutuusarvon, hyötyjen ja haittojen käsittelyyn on omistettu oma kappaleensa. Tämän jälkeen avataan tulosten merkitystä tapausyritykselle sekä esitetään arvio tutkimuksen hyödyllisyydestä.

5.1 Analyysin suhteuttaminen olemassa olevaan tietoon

Sillä yrityksessä ei ole aiemmin suoritettu vastaavanlaista tutkimusta, oli uutuusarvo organisaatiolle ilmeinen. Lisäksi se loi uuden tarinan suuresta yhteisponnistuksesta osaksi yrityksen historiaa ja kasvutarinaa. Vaikka kulttuuria on tutkittu jo läpi vuosisatojen kaipaa ilmiö edelleen konkretisointia. Laadullisella tutkimuksella on lähestytty monin tutkimuskysymyksin mutta tässä tutkimuksessa ei rajauduttu kuvailemaan millainen kyseisen organisaation kulttuuri on, vaan millaiseksi se organisaatiossa koetaan ja ymmärretään, millaisia käyttäytymistapoja siitä juontuu sekä millaiselle arvopohjalle se rakentuu. Lisäksi tunnistettiin puhetapoja, jotka kertoivat mistä kyseinen kulttuuri ja kyseiset tulkintatavat ovat saaneet alkunsa. Selkeimpänä menestyksen sormen jälkenä näyttäytyi Larjovuori ym. (2015) esittämän kanssa samansuuntainen tulos: organisaation vahva yhteisöllisyys on resurssi ja yrityksen toimintakykyä tukeva piirre. Henkilöt hakeutuvatkin säännönmukaisesti vuorovaikutukseen ja keskusteluun kollegojen kanssa hiljaisen tiedon siirtämiseksi. Yhdessä asiakaslähtöisen arvopohjan ja yrittäjähenkisen toimintaperiaatteen kanssa on yrityksen dna:sta muotoutunut menestyksekkäs.

Tutkimuksessa ei noussut suuria ristiriitaisuuksia aihealueeseen liittyvien tutkimustulosten suhteen. Kulttuuri on Alvesson (2001) & Trost ym (2010) mukaisesti selkeästi muodostunut yhteisten merkitysten ja symbolien järjestelmäksi. Mutta esimerkiksi kulttuurin rakentumisen näkökulmaan, tukea löytyi niin Schein (1987) lähestymistapaan, jossa kulttuuri on ohjailtavissa, toisaalta puhetapoja sen suuntaan, ettei sitä voi ”injektoida” vaan henkilöiden täytyy todella olla integroituneita siihen, tunteakseen sen omakseen. Aineiston perusteella asia on mietitty harvinaislaatuisten pitkälle, kenties jopa niin pitkälle, miten suuremmissa korporatioissa ei ole enää mahdollista asiaa ajatella. Yhteisöllisyys ja sen synergiat on selkeästi laitettu etusijalle Larjovuori ym. (2015) mukaisesti. Kulttuuri oli selkeästi viety rakenteisiin, jolloin se välittyi epäsuorasti kaikkialta.

Covin ym. (1991) mukaisesti johdon arvot ja filosofiat ovat osana sisäistä yrittäjyyden mahdollistavista muuttujista ja selkeästi tulkittavissa myös aineistosta. Myös Covinin ym. (1991) esittämät muut sisäiset, yrittäjämäiseen asennoitumiseen ja suorituskykyyn vaikuttavat muuttujat organisaatiokulttuuri, organisaation rakenne sekä resurssit ja kompetenssit kuuluvat useasta kohdasta aineistoa. Malli on vaikkakin aikaa nähnyt, edelleen pätevä. Pohjalaisen (2012) tuloksia mukailien, hiljainen tieto on ihmisen toiminnan taustalla olevia uskomuksia, ajatusrakennelmia, mielikuvia ja näkemyksiä, jotka

käsitteellisesti lähentyvät arvojen ja kulttuurin käsitteitä. Edelleen Pohjalaisen (2012) mukaan hiljainen tieto on myös ammattitaitoa ja osaamista, jota organisaatiossa strategisesti pyritään jakamaan, jotta loppukädessä asiakkaita kyetään palvelemaan mahdollisimman hyvin. Tulos tukee Wennekers ym. (1999) näkemystä, jossa yrittäjämäiset edellytykset ja elementit mahdollistavat omalta osaltaan yrityksen suorituskyvyn, samalla yksilötason kehityksen sekä organisatorisen tason yrittäjyyden ja innovatiivisuuden toteutumisen.

Suurin ristiriitaisuus tai yllättävin tulos löytyi vahvan sosiaalisen identiteetin nousun kautta, sillä suoranaisesti organisaatiokulttuurin tai sisäisen yrittäjyyden aineisto ei tuonut ilmiötä samaan viitekehukseen. Tapausyrityksessä sosiaalinen identiteetti linkittyi kuitenkin selkeästi niin yhteisöllisyyteen, arvoihin kuin kulttuuriin ja sisäiseen yrittäjyyteen, sillä juuri nämä koettiin omiksi ”Sofigaatorille” ominaisiksi tavoiksi toimia ja piirteeksi, joka erottaa muista yrityksistä. Myös Antoncic (2003) mallin fokus oli pääasiassa uuden liiketoiminnan perustamisessa, eikä siten saanut aineistosta liiemmin tukea, muutoin kuin yksilökuvausten osalta. Näin ollen voidaan todeta piirreteorioille uskollisesti, että myös perinteiset yrittäjälle tyypilliseksi tunnistetut piirteet (esim. Dimov, 2007; Antoncic, 2003) olivat tulkittavissa aineistosta, vaikka pääasiassa vuorovaikutukselliset elementit korostuivatkin yksilöpiirteitä selkeämmin.

Schein (1987) mukaan organisaatiokulttuuri voi tukea tai toimia yhteistyön ja tehokkuuden esteenä ja tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että organisaation toimintamallit ja yhteisöllisyys tukevat yrityksen tehokkuutta. Dimov (2007) mukaisesti myös ”innovaatioalttius” voidaan saada organisaatioon rakenteisiin, luomalla suotuisat olosuhteet uuden luomiselle ja antamalla sosiaalinen hyväksyntä asiasta. Larjovuori ym. (2015) tutkimuksen mukaan positiivisuus ja innostuneisuus leviävät ja edistävät siten kilpailukykyä ja samankaltaisia piirteitä löytyi myös tapausyrityksestä. Vaikka tutkimus ei keskittynyt motivaation kartoittamiseen, huokui monesta aineiston osasta henkilöiden vahva sitoutuminen, joka vaikutti linkittyvän korkeaan itseohjautuvuuden asteeseen.

Yhteisön osaksi integroituminen on yhteiseksi koetun kulttuurin ja merkitysten syntymisen edellytys (Grape, 2006). Näin ollen voidaan tutkimuksen mukaan todeta, että henkilöstö on hyvin integroitunutta, sillä kulttuuri koetaan hyvin suuressa määrin omaksi ja se näkyi myös selkeänä sosiaalisena identiteettinä, joka Haslam (2004) mukaan on edellytyksenä muun muassa tehokkaaseen yksilöiden väliseen viestintään. Tutkimus konkretisoi onnistuneesti kulttuuria ja toi myös uudenlaisen aineistonkeruumenetelmän, Roundtablen, akateemiseen

kontekstiin. Tämä tuo uutuusarvoa menetelmälliseltä näkökulmalta myös tutkimusmaailmaan. Sosiaalinen media on tullut jäädäkseen ja tutkimuksellisesta näkökulmasta, se sisältää valtaisan määrän potentiaalia sekä mahdollisuuksia. Seuraavaksi esitellään lähemmin sosiaalisen median työkalun hyödyntämistä.

Aineistonkeruu sosiaalisen median työkalulla

Tutkimuksessa hyödynnettiin myös tutkimusongelman moniulotteisuuden takia sekä tapaustutkimuksen mahdollistamana monipuolisempaa tiedonhankinnan strategiaa ja monipuolista useammasta tietolähteestä koostuvaa aineistoa. Tavoitteista riippuen on mahdollisuus tuottaa sekä kvantitatiivista tai kvalitatiivista aineistoa. Tässä työssä sosiaalisen median työkalua hyödynnettiin pääasiassa laadullisen aineiston aikaansaamiseksi, vaikka siihen sisältyi myös numeerista työskentelyä. Alla on esitetty työkalun hyötyjen ja haittojen pohdintaa, jota tutkimuksen alussa käytiin työkalun soveltuvuuden osalta.

Hyödyt: sosiaalinen media

Sosiaaliseen mediaan liittyy huomattavia etuja perinteiseen survey-tutkimukseen verrattuna. Hyötynä on muun muassa reaaliaikaisuus, joka nopeuttaa huomattavasti tutkimusprosessia. Reaaliaikaisuuden ansiosta tutkimusprosessi on nopeampi, kuin mitä esimerkiksi postitettu tai elektroninen survey-lomake mahdollistaa. Toinen selkeä etu on vuorovaikutteisuus, joka mahdollistaa puolistrukturoidun haastattelujen elementtien, kuten jatkokysymykset ja tutkimusrungosta poikkeamisen, mukaantulon. Vuorovaikutteisuus mahdollistaa myös tutkimusteeman muokkaamisen iteratiivisesti tutkimuksen jo käynnistyttyä. Näin ollen tutkimusteemaa on mahdollista suunnata uudelleen tutkimuksen aikana tehtyjen oivallusten mukaisesti. Erittäin suuren hyödyn sosiaalinen media tuo myös dokumentoinnin näkökulmasta. Sillä aineisto tallentuu suoraan työkaluun, ei itse dokumentointiin mene aikaa, vaan fokus voi siirtyä suoraan analyysin ensimmäisiin vaiheisiin. Analyysiä ja aihealueiden jäsentelyä on mahdollisuus aloittaa yleisellä tasolla aineiston keruun ollessa vielä käynnissä, sillä vastaukset ovat nähtävissä reaaliaikaisesti.

Sosiaalinen media mahdollistaa keskustelun ja laadullisen aineiston tuottamisen laajemmalla otoksella, lyhemmän ajan kuluessa ja suhteessa pienemmällä työmäärällä, kuin perinteiset aineistonkeruumenetelmät, sillä jokainen osallistuja pystyy vastaamaan

kysymyksiin henkilölle itsellensä sopivana ajankohtana ja vastaukset dokumentoituvat työkaluun ilman erillistä dokumentointityötä.

Yleisenä sosiaalisen median ja yleisen verkkokäyttämisen ilmiönä on myös ihmisten pienentynyt kynnys ottaa kantaa ja kommentoida tai esittää eriäviä mielipiteitä virtuaalisissa ja usein julkisissa keskusteluissa. Tämän seurauksena sosiaalinen media edesauttaa ”muuten hiljaisten” osallistumisen. Se tekee näkyväksi yleisen mielipiteen ja keskustelun suunnan muille osallistujille, jolloin jokainen pääsee osalliseksi määrittämiseen, se tehdään yhdessä. Se myös tasa-arvoistaa vastaajia (kaikki vastaavat samoihin kysymyksiin, sillä aihe ei ole asemaorientoitunut, eivätkä profiilit sisällä hierarkioita). Lisäksi se tuo tutkimuksellisessa mielessä tietoa uuden aineistonkeruumenetelmän toimivuudesta käytännössä ja mahdollistaa analysoitavaksi materiaaliksi kysymyksiin saatujen vastausten lisäksi myös avoimet kommentit.

Sosiaalisen median riskit ja niiden huomiointi tapaustutkimuksessa:

Yhtenä riskitekijänä työkalun hyödyntämisessä aineistonkeruuta varten on, että työkalu koetaan vaikeaksi, sen käyttöä ei ohjeisteta huolella, mikä johtaa siihen, että henkilöt eivät osallistu ja aineiston laajuus sekä luotettavuus kärsivät. Tässä tapauksessa työkalu oli kuitenkin valtaosalle henkilöstöä tuttu ja ne henkilöt, jotka eivät olleet käyttäneet saivat henkilökohtaista ohjeistusta ja apua työkalun käyttöön. Roundtable on helppokäyttöinen ja näkymä ohjaa aina ensimmäisenä sulkeutuvan kysymyksen äärelle.

Sillä sosiaalisessa mediassa lähtökohtaisesti itsensä ilmaisu on julkista, saattaa osallistuminen olla heikkoa, mikäli aihealue koetaan liian henkilökohtaiseksi. Tämän riskin punnitsemiseksi, ennen menetelmän valintaa, käytiin keskustelua sekä yritysjohton että henkilöstön kanssa suhtautumisen selvittämiseksi. Kaikkien mielestä puhuttiin kuitenkin työskentelytavoista, sekä niissä näkyvästä arvomaailmasta eikä liian henkilökohtaisista asioista. Tätä ei kyseisessä käyttötarkoituksessa koettu todelliseksi riskiksi. Tutkimusaiheen ollessa huomattavasti henkilökohtaisempi, sosiaalinen media ei ole automaattisesti paras ratkaisu.

Kyseisen työkalun ominaisuus, joka mahdollistaa keskusteluaajan rajaamisen voi aiheuttaa ongelmia, mikäli henkilöstöllä ei ole aikaa käydä osallistumassa. Kyseisen Roundtable työkalun suurin hyöty tutkijan näkökulmasta oli sen tarjoama reaaliaikainen näkymä saatuihin vastauksiin, niiden lukumäärään ja kommentteihin. Kun näytti siltä, ettei

vastauksia ollut määräaikaan asti tullut tarpeeksi, tehtävien aukioloa oli helppo pidentää ja ilmoittaa yksinkertaisesti sähköpostimuistutusviestin yhteydessä jatketusta aukiolosta.

Fasilitoija kykenee näin halutessaan myös herätellä hiljaisempia henkilöitä osallistumaan. Kun sana on vapaa, on toisaalta olemassa riski, että äänekkäimmät kuuluvat vinouttaen siten aineistoa. Tämä on kuitenkin ongelma, joka on oikeastaan ratkaistavissa vain yksittäisillä haastatteluilla, jolloin varmistetaan, että kaikki äänet saadaan kuuluviksi. Tällöinkään ei pystytä takaamaan, että kaikkien osallistuvien panos on verrattavissa. Tähän liittyy myös tutkijan rooliin liittyvä riski, sillä tutkijalla on fasilitoijana moderoiva rooli voi tämä jostain tutkimuksellisesta näkökulmasta tarkasteltuna antaa mahdollisuuden ohjailla keskustelua, jolloin objektiivisuus kärsii. Tutkimuksen pohjautuessa sosiaalisen rakentumisen teorioihin, ei tämä tuottanut haasteita tutkimuksen luotettavuudelle.

Jos kyseessä olisi ollut ratkaisu, joka ei ole yrityksen sisällä käytössä tai entuudestaan tuttu tai yrityksessä ei muuten hyödynnetä muista sosiaalisen median työkaluja (esim Yammer) tulee työkalun soveltuvuutta kuitenkin harkita tarkemmin.

5.2 Mitä tulokset merkitsevät tapausyritykselle?

Tarve selvittää, mitkä ydinominaisuudet henkilöstö mieltää kulttuurin näkökulmasta oleellisimmiksi oli noussut esille. Tällä tutkimuksella pyrittiin ymmärtämään kulttuurin rakentuminen, sen taustalla oleva arvopohja sekä mikä niissä miellettiin erityiseksi. Lisäksi selvitettiin, miten organisatorinen yrittäjäyys heijastuu yrityksessä vallitseviin toimintoihin. Tässä onnistuttiin hyvin. Tutkimustulokset tukevat yrityksen tavoitteita vahvasta organisaatioidentiteetistä ja yhteenkuuluvuudesta: Organisaatiokulttuuriin samaistutaan vahvasti ja siihen liittyen on tunnistettu toimintatapoja, joita toteutetaan aktiivisesti.

Keskusteluun osallistui 77 % henkilöstöstä, mikä indikoi omalta osaltaan aiheen tärkeyttä. Tavallisten henkilöstökyselyjen keskimääräinen osallistumisprosentti on HR-johtajan mukaan 60 %. Toisaalta tämä osoittaa myös nykyaikaisten aineistonkeruumenetelmien hyödyntämisen positiivisen puolen etenkin, kun tutkittavalla otannalla on ajallisesti hyvin rajatut resurssit käytettävissä osallistumiseen. Roundtablen hyödyntäminen tässä mittakaavassa oli myös yrityksen ja työkalun hyödyntämisen pilotointia, sillä keskimääräisesti asiakastyössä fasilitoidaan n. 10–20 henkilön ryhmäkeskusteluita. Tutkimuksen kolmesta ympäristöstä yksi oli ennätyslaaja, sisälsi 47 osallistujaa ja

keskustelun ylläpito onnistui laajasta osallistujamäärästä huolimatta. Tutkimus loi näin ollen myös onnistumistarinan työkalun hyödyntämisen näkökulmasta.

Organisaatiokulttuurin ympärille rakentuneessa keskustelussa oli selkeänä löydöksenä se, että mitä tärkeämmäksi arvot koettiin, sitä enemmän esimerkkejä ne tuottivat ja herättivät keskustelua. Samaa indikoi myös vastaajaprosentti, joka voidaan tulkita myös signaaliksi siitä, että aihe koettiin tärkeäksi, mikä itsessään kertoo jo organisaatiokulttuurista: Toimintatavat ja periaatteet koetaan tärkeiksi ja niitä varten irrotetaan aikaa asiakastyöstä, vaikka siitä ei suoranaista kompensatiota saisikaan.

Lisäksi tutkimuksen toivottiin lieventävän tai ainakin tekevän näkyväksi potentiaalisia haasteita, kuten esimerkiksi vauhdikkaan kasvun aiheuttamia pelkotiloja, jotta niihin osattaisiin reagoida. Kartoittamalla nykytilaa ja korostamalla kulttuurin vahvuuksia positiivisen psykologian näkökulman avulla pyrittiin vahvistamaan kulttuuria ja tehdä sen vahvuuksia näkyväksi. Samalla myös sosiaalista identiteettiä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvistettiin. Tutkimuksessa ilmenneitä heikkouksia havaittiin joitakin kuten, että tämän hetken kasvuvauhti on niin nopeaa, ettei johto ehdi samalla tavalla painamaan mieleen kaikkia uusia tulokkaita sekä heidän vahvuuksista. Kollegoille ei myöskään muodostu yhtä selkeää käsitystä uusien ihmisten osaamisalueista. Ja tämän takia erilaisia uusia tapoja saada verkostoja vahvistettua on lähdetty kehittämään. Muun muassa näiden haasteiden ratkaisemiseksi on osittain jo työstetty toimintatapoja, kuten aineistossa mainittu kummiohjelma. Lisäksi tulosten esittämisen jälkeen myös toista mentoriohjelmaa on lähdetty kehittämään.

Yritys X:lle tutkimuksen lopputulokset tarkoittavat, että henkilöstömäärää voidaan ainakin tutkimuksen valossa edelleen kasvattaa ja rekrytointia jatkaa, sillä organisaation sosiaalinen identiteetti ja kulttuuri ovat hyvin vahvalla pohjalla. Näitä tehdään kuitenkin tiedostaen, että perehdyttämisprosesseihin ja uusien ihmisen integroimiseen on panostettava yhä enemmän jatkossa integroitumisen varmistamiseksi. Lopputulosten esittelyssä, ehdotuksena oli hyödyntää löydöksiä mahdollisimman monessa muodossa, organisaatioidentiteetin vahvistamiseksi sekä kulttuurista viestimiseksi, niin sisäisesti kun ulkoisesti. Tutkimuksen tuloksia on myös otettu hyötykäyttöön sekä rekrytointiviestinnässä, jotta oikeanlaisen profiilin omaavia kandidaatteja saataisiin hakemaan työpaikkaa. Kulttuurivuoden kunniaksi ja dokumentoinniksi, virtuaalikeskustelun suosituimmista kuvauksista painatettiin taulut, jossa näkyvät henkilöstön tärkeysjärjestykseen asettamat

arvot käytännön kuvauksineen. Niiden avulla myös asiakkaille pystytään kertomaan yrityksen tarinaa.

Tutkimuksen kaltainen ponnistus ja ylipäättänsä keskusteluttaminen aiheesta voimakkaasti kasvavassa organisaatiossa herätti myös monia positiivissävyyisiä käytäväkeskusteluja. Organisaatiossa ilmeni ymmärrystä ja kannustusta keskustelun käymiseksi, ehkä myös siksi, että valtaosa talon asiantuntijoita vetää asiakkailta juuri muutoshankkeita. Näinollen maturiteetti myös jatkossa kasvun mukanaan tuomien muutosten näkökulmasta on varmasti korkeampi, kuin organisaatiossa, joita muutosvastarintaa tai muita organisaation dynamiikkaan vaikuttavia ilmiöitä ei tunneta tai tunnisteta. Toki myös joidenkin näkemysten mukaan panostus oli turhaa, kuten myös kulttuurin olemuksen tarkastelu ylipäättänsä. On kuitenkin täysin ymmärrettävää, että ristiriitaisia näkökulmia ilmenee tämän tyyllisissä keskusteluissa aina. Seuraavaksi arvioidaan tutkimuksen hyödyllisyys sekä tehdään ehdotuksia jatkotutkimusaiheista.

5.3 Arvio tutkimuksen hyödyllisyydestä ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, näin ollen tutkimus ei tähännyt yleistettävyyteen, eikä sen tuloksia voida soveltamatta, sellaisenaan laajentaa koskemaan kaikkia vastaavia organisaatioita. Aihe keskittyi kulttuuriin, arvoihin sekä sisäiseen yrittäjyyteen mutta ei kausaaliteettien ratkomiseen. Tutkimus vahvistaa tosin jo aiempiakin tutkimuksia, jossa muun muassa sisäisellä yrittäjyydellä ja kulttuurilla sekä arvopohjalla on vuorovaikutuksellinen suhde, eikä puhtaasti yksiselitteinen syy- ja seuraussuhde.

Tutkimuksen tulokset esiteltiin organisaation edustajille ja ne rajautuvat myös koskemaan juuri kyseisen yrityksen toimintatapoja, arvoja sekä kulttuuria. Tutkimustulokset myötäilivät osittain ennako-odotuksia, joita epävirallisten workshoppien tulosten mukaan osattiin odottaa. Näitä olivat se, että jonkin verran hajautumista sekä nopean kasvun aiheuttamia epävarmuustiloja ilmeni aineistosta. Niiden perusteella ehdotettiin jatkotoimenpiteitä. Todettiin, että kartoituksesta nousseet positiiviset, kasvutavoitteita tukevat kuvaukset voidaan hyödyntää muun muassa rekrytointimarkkinoinnissa sekä yrityksen sisäisessä viestinnässä. Tarina kulttuurin synnystä ja sen kartoitusharjoituksesta elää ja tarina viestii

omalta osaltaan arvoja ja millaisia kehityshankkeita yrityksessä arvostetaan myös asiakkaille.

Tutkimuksen paljastamia heikkoja lenkkejä on lähdetty vahvistamaan. Tutkimuksen päätyttyä on lanseerattu myös mentorointiohjelma sekä vahvistettu organisaation sisäistä oppimista pelillistämisen keinoin sekä lisätty tiedon siirtoa erinäisten webinaarien ja koulutussessioiden avulla. Sillä motivaatio välittyi aineistosta, vaikutti siihen pääasiassa keskittyä, olisi kiinnostavaa tehdä myös jatkotutkimus, jossa näitä kyseisiä toimintamalleja, jotka on tässä tutkimuksessa tunnistettu omakseen, pyrittäisiin linkittämään motivaatioon. Muun muassa itseohjautuvuus, tulospalkkaus, vastuu ja vapaus mainittiin useaan otteeseen ominaiseksi tavaksi toimia mutta ovat myös motivaatioon linkitettyjä käsitteitä.

Tutkimuksessa ei eriytetty eri toimipisteitä, mutta toisaalta se ei tutkimuksessa olisi ollut myöskään tarkoituksenmukaista. Tutkimuksella pyrittiin saada organisaatiotason kokonaiskuva siinä ilmenevästä kulttuurista, arvoista, toimintatavasta eikä esimerkiksi eri toimipisteiden keskeistä vertailua.

Kasvun jatkuessa ja etenkin, mikäli yritys tavoittelee kansainvälistä laajenemista, on yritystä kehoitettu huomioimaan kulttuuriaspekti tulevassa toiminnassa entistä tehokkaammin. Kasvuyrityksen edessä oleva skaalautuminen ja henkilöstön hajautumien luo oman paineensa myös kulttuuri-identiteetin ja sosiaalisen identiteetin omaksumiselle ja ylläpitämiselle. Tutkimuksen todettiin olevan erittäin hyödyllinen organisaatiolle itsellensä ja se vahvisti joitakin kasvuun liittyviä strategisia linjauksia.

Tutkimuksen uskottiin myös tarjoavan tärkeää vertailupohjaa tuleville tutkimuksille. Jatkotutkimuksen osalta, yrityksen olisi hyödyllistä seurata jatkossa kulttuurin kehittymistä ja vastaavanlaisien fasilitoitujen ryhmäkeskusteluiden kautta monitoroida, mihin suuntaan kulttuuri muotoutuu. Olisi mielenkiintoista toteuttaa tämän opinnäytetyön kanssa temaattisesti yhtenevä seurantalutkimus esimerkiksi viiden vuoden päästä, jolloin yrityksen tavoitteissa on olla Euroopan laajuisesti toimiva tekijä. Tällöin nähtäisiin mahdollisia kasvun ja laajentumisen vaikutuksia kulttuurin ja arvojen välittymiseen sekä saataisiin jälleen läpileikkaus sen hetken yrityksen ominaispiirteistä.

Tutkimusaineistossa, etenkin johtotasolla tunnistettiin osa toimintatavoille yrityskoolle ja kehitysvaiheelle ominaisiksi tavoiksi toimia. Olisikin mielenkiintoisat tutkia myös laajemmin, useamman saman kasvuvaiheen yrityksen osalta, ovatko jotkut piirteet niin sanotusti universaaleja. Samalla saisi nostettua esille, mitkä ovat ne kasvuvaiheesta irralliset ominaisuudet jotka ovat yrityksen sosiaalisen identiteetin ja kulttuurin sekä toimintatapojen

ja filosofian ytimessä. Sillä tämän tutkimuksen tapausyrityksen toiminta perustuu hyvin vahvasti osaamisverkoston ja kollegojen hyödyntämiseen, olisi yksi mielenkiintoinen tutkimuskohde lähestyä organisaatiota myös sosiaalisen verkostanalyysin näkökulmasta, jotta saataisiin näkyväksi ne todelliset tärkeät vahvat ”nodet”, joiden kautta tietoa välitetään.

Yrityksellä on kaikki edellytykset rakentaa edelleen vahvaa, valtauttavaa ja eteenpäin vievää organisaatiokulttuuria organisaation tukirakenteeksi.

LÄHDELUETTELO

1. Acs, Z. J. & Audretsch, D. B. 2003. Introduction to the Handbook of Entrepreneurship Research. In *Handbook of entrepreneurship research*. 3-20. Springer US.
2. Alvesson, M. 2001. Organisationskultur och ledning, Malmö: Liber.
3. Antoncic, B. & Hisrich, R. D. 2003. Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10 (1), 7-24.
4. Barnes, S., Green, A. De Hoyos, M. 2015. Crowdsourcing and work: individual factors and circumstances influencing employability. *New Technology, Work and Employment* 30(1),16-31.
5. Barney, J. 1989. Strategic factor markets; *expectations luck and business strategy*, *management science* vol 32 no 10. 1231-41.
6. Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
7. Berger, P. & Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Garden City, NY: AnchorBooks.
8. Bull, I. & Willard, G. E. 1993. Towards a theory of entrepreneurship. *Journal of business venturing*, 8(3), 183-195.
9. Burr, V. 2015. *Social constructionism*. Routledge.
10. Case, P. 2002. Organizational Culture and Identity. *The Sociological Review*, 50(2), 306-308.
11. Castells, M., Himanen, P., & Kempainen, J. (2001). *Suomen tietoyhteiskuntamalli*. Helsinki: WSOY.
12. Covin, J. G. & Slevin, D. P. 1991. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management*, 3.
13. Davidow, W. & Mallone, M. 1993 *The virtual corporation*. Harper Collings Publ. N.Y. USA.
14. Dirven, R. & Verspoor, M. (Eds.). 2004. *Cognitive exploration of language and linguistics* (Vol. 1). John Benjamins Publishing.
15. Dyer, W. G. & Handler, W. 1994. Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71-71.
16. Elovainio, M., Kivimäki, M. & Helkama, K. 2001. Organizational justice evaluations, job control, and occupational strain. *Journal of applied psychology*, 86(3), 418.

17. Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
18. Fletcher, D. E. 2006. Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(5), 421-440.
19. Gold, A. H. & Malhotra, A. & Sergas, A. H. 2001. Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
20. Grape, O., Blom, B. & Johansson, R. 2006. Organisation och omvärld: nyinstitutionell analys av människobehandlande organisationer. Lund. Studentlitteratur.
21. Gustafsson, B. Å. 1998. *Symbolisk organisering: en studie av organisatorisk förändring och meningsproduktion i fyra industriföretag*. Lund University.
22. Haslam, S. 2004. Psychology in Organizations. The Social Identity Approach. London, Sage Publications.
23. Harré, R. 1993. Social being: a theory for a social psychology II. Oxford. Blackwell.
24. Hébert, R. F. & Link, A. N. 1989. In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.
25. Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009: Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi.
26. Hong, J. 1999. Structuring for organizational learning. *The Learning Organization*, 6(4), 173-186.
27. Huttunen, P. 2003. *Onnistuneen konsulttihankeeseen toteuttaminen*. Helsinki, Talentum.
28. Johannisson, B. 1987. Beyond process and structure: social exchange networks. *International Studies of Management & Organization*, 3-23.
29. Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja - sarja. Jyväskylä, Tähtijulkaisut.
30. Katz, D. & Kahn, R. L. 1978. The social psychology of organizations, New York, John Wiley & Sons.
31. Krueger, N. F., Reilly, M. D. & Carsrud, A. L. 2000. Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5), 411-432.
32. Kuratko, D. F. 2005. The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-598.

33. Larjovuori, R., Manka, M. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 5.
34. Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen, Oitmäki, JTO-Palvelut Oy.
35. Miettinen, R., Lehenkari, J., Hasu, M. & Hyvönen, J. 2002. Osaaminen ja uuden luominen innovaatioverkoissa. Vantaa, Tummavuoren Kirjapaino Oy.
36. Mintzberg, H. 1979. Structuring of organizations: a synthesis of the research. In *Theory of management policy series*. Prentice-Hall.
37. Morgeson, F. P. & Hofmann, D. A. 1999. The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of management review*, 24(2), 249-265.
38. Nilsson, B. 1993. Individ och grupp. En introduktion till grupp psykologi. Lund. Studentlitteratur.
39. Peters, H. P., Lang, J. T., Sawicka, M. & Hallman, W. K. 2007. Culture and technological innovation: Impact of institutional trust and appreciation of nature on attitudes towards food biotechnology in the USA and Germany. *International Journal of Public Opinion Research*, 19(2), 191-220.
40. Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*, 31(3).
41. Rescher, N. 1969. Introduction to value theory. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.
42. Rokeach, M. 1973. *The nature of human values* (Vol. 438). New York: Free press.
43. Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) 2005. Haastattelu. Tampere, Vastapaino.
44. Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research Methods for Business Students. Fifth Edition. Harlow, Pearson Education.
45. Seek, H. 2008. Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki, Gaudeamus.
46. Seligman, M. E. & Csikszentmihalyi, M. 2014. *Positive psychology: An introduction*. 279-298. Springer Netherlands.
47. Seligman, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and strategy*, 33(3), 3-23.
48. Shane, S. & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.

49. Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen (käänt. Liljamo, R. & Miettinen, A.) Espoo, Eilin & Göös.
50. Schumpeter, J. 1936. The Theory of Economic Development, Second Edition. Cambridge: Harvard University press.
51. Schwartz, S. H. 1999. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied psychology*, 48(1), 23-47.
52. Silverman, D. 2006. *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, text and interaction*. London, Sage Publications.
53. Ståhle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Juva, WSOY.
54. Trost, J. & Levin, I. 2010. Att förstå vardagen: med ett symbolisk interaktionistiskt perspektiv. Lund, Studentlitteratur.
55. Tyler, T. R. & Blader, S. L. 2000. *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Psychology Press.
56. Uusitalo, H. 2002. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Juva, WSOY.
57. Viikka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki, Tammi.
58. Wilke, H. A. M. & Meertens, R. W. 1994. Group performance. International series on communication skills. Routledge.
59. Wennekers, S. & Thurik, R. 1999. Linking Entrepreneurship and Economic Growth, *Small Business Economics*, 13(1), 27-56.
60. Zack, M. McKeen, J. & Singh, S. 2009. Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of knowledge management*, 13(6), 392-409.
61. Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä, Gummerus kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet:

1. http://yle.fi/uutiset/turpa_kiinni_ja_tehkaa_toita_on_vanhentunut_asenne_kilpailukyky_rakentuu_innostuksesta/7971805, julkaistu 5.5.2015, luettavissa 8.5.2015, viitattu: (YLE, 2015)
2. <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/meilla-on-haasteita-loytaa-riittavasti-huippulahjakkuuksia-suomesta/NtNQkmZu?ref=twitter:9cd3> Julkaistu 1.10.2015, luettavissa 12.4.2016, viitattu: (Kauppalehti, 2015)

3. Luoma-aho, V. 2014 <http://viestijat.fi/sarkymaton-viestinta/> Julkaistu 17.11.2014, luettavissa 1.12.2016, viitattu: (Luoma-aho, 2014)
4. Sofigaten verkkosivut, www.sofigate.com, luettavissa 12.4.2016, viitattu: (Kotisivut, 2015)